

### Mobilitätsdienstleister ohne Kunden: Kundenorientierung im öffentlichen Nahverkehr

Blümel, Hermann

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Blümel, H. (2004). *Mobilitätsdienstleister ohne Kunden: Kundenorientierung im öffentlichen Nahverkehr*. (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Organisationen und Wissen, Abteilung Innovation und Organisation, 2004-109). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-117891>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hermann Blümel

**Mobilitätsdienstleister ohne Kunden**

Kundenorientierung im öffentlichen Nahverkehr

---

SP III 2004-109

**ZITIERWEISE/CITATION:**

Hermann Blümel

Mobilitätsdienstleister ohne Kunden  
Kundenorientierung im öffentlichen Nahverkehr

Discussion Paper SP III 2004-109

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2004)

**Forschungsschwerpunkt:**

Organisationen und  
Wissen

**Research Area:**

Organizations and  
Knowledge

**Abteilung:**

Innovation und  
Organisation

**Research Unit:**

Innovation and  
Organization

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)**  
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin  
Telefon: +49 30 25491-201, Fax: +49 30 25491-209  
[www.wz-berlin.de/ow/inno](http://www.wz-berlin.de/ow/inno)

## **Zusammenfassung**

Dieses discussion paper soll eine Diskussion über die Kundenorientierung im ÖPNV anstoßen. Bisher orientiert sich die ÖPNV-Branche weniger am Nutzer von Bussen und Bahnen als vielmehr an den Erwartungen und Bedürfnissen von Kommunalpolitikern und Verkehrsverwaltungen. Das gilt auch für die Qualitätskriterien, die derzeit eingeführt werden. Denn der öffentliche Nahverkehr wird in aller Regel von den zuständigen Behörden der Länder und Gemeinden bestellt und zu einem großen Teil finanziert.

Um eine größere Marktnähe zu erreichen, ist es jedoch notwendig, dass die Anbieter im ÖPNV sich stärker an den tatsächlichen Wünschen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ausrichten. Ziele, methodische Ansätze und mögliche Instrumente einer auf den eigentlichen Nutzer bezogenen Kundenorientierung werden im Hauptteil des discussion papers behandelt. Im Mittelpunkt steht dabei als Ordnungskriterium, ob und wie die Kundinnen und Kunden an der Verbesserung des öffentlichen Nahverkehrs beteiligt werden können.

Abschließend werden Vorschläge entwickelt, um mehr Markt- und damit Kundennähe im ÖPNV zu erreichen. Dabei werden auch die Grenzen einer stärkeren Kundeorientierung sichtbar, die in den geltenden rechtlichen Strukturen und insbesondere in der Kofinanzierung mit öffentlichen Mitteln sowie in den Verträgen zwischen Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen liegen. Es ist daher die Aufgabe der Verkehrspolitik, mit einer neuen Gewerbeordnung im Verkehr möglichst große Freiräume für marktkonforme, nachfrageorientierte Verkehrsangebote zu schaffen. Ohne eine solche Veränderung der Rahmenbedingungen wird ein nachhaltiger öffentlicher Verkehr nicht zu realisieren sein.

## **Abstract**

The purpose of this paper is to initiate a discussion about customer orientation in the public transport sector. Up to the present, public transport was oriented more towards the expectations and requirements of local governments and, specifically, their transport administrations than towards passengers using local transport. Since the greater part of the public transport sector is financed by the state and municipal authorities, this also applies to the quality criteria currently being implemented.

In order to achieve greater marketability, it is essential that public transport policy concentrates more on the real needs and interests of their customers. In the main part of this paper, the aims, methodical approaches and possible instruments for such a new policy are presented. The central focus is the question if and to what extent the customer/passenger can be directly involved in improving public transport policy.

In the latter part of the paper, proposals are presented which could be of assistance to the public transport sector in developing better marketability and proximity to its customers. It also illustrates the limits of a greater customer orientation which lie in the prevailing legal structures and, in particular, are due to co-financing with public funding and in the contracts between transport administrations and the provider firms. Therefore, it is the responsibility of public transport authorities to implement new trade regulations in this sector providing greater flexibility and room for transport services more in line with the market and better able to accommodate and stimulate the demand. A sustainable public transport system will not be able to exist if such changes in the framework are not implemented.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>WARUM DER ÖPNV SO IST, WIE ER IST – EINE STRUKTURANALYSE .....</b>	<b>12</b>
2.1	DER STAAT ALS KUNDE – EIN IMMUNSYSTEM GEGEN FAHRGASTBEDÜRFNISSE .....	12
2.2	DIE MARKTSTÄNDE WERDEN NEU ARRANGIERT – DIE MARKTORDNUNG IST ABER NOCH UNKLAR .....	16
2.3	UNTÄTIG IN BERLIN – MARKTORDNUNG MADE IN LUXEMBBURG.....	18
<b>3</b>	<b>WIE ENTSTEHT DAS ÖPNV-ANGEBOT HEUTE? .....</b>	<b>22</b>
3.1	DAS DIKTAT DER VERKEHRSMODELLIERER.....	22
3.2	PROGNOSEMODELLE: WENN PLANER IN DIE KRISTALLKUGEL BLICKEN .....	23
3.3	DIE FIKTION (ZEIT-)ÖKONOMISCHER RATIONALITÄT IM VERKEHR.....	25
3.4	PUBLIC AWARENESS: DAS ANGEBOT IST HERVORRAGEND, NUR DER KUNDE MUSS SICH ÄNDERN ....	28
3.5	PEACE-MAKING: KUNDENFOREN, BEIRÄTE, SCOUTS UND QUALITÄTSTESTER .....	30
<b>4</b>	<b>DAS COMPUTERMODELLIERTE BEDÜRFNIS – MESSBAR UND JUSTIZIABEL BEFRIEDIGT ..</b>	<b>34</b>
4.1	GEFÜHLTE UND GEMESSENE ÖPNV-QUALITÄT.....	34
4.2	KUNDENORIENTIERUNG OHNE KUNDEN? .....	38
4.3	EXKURS: VOM NACHBARN KUNDENORIENTIERUNG LERNEN? .....	39
<b>5</b>	<b>KUNDENORIENTIERUNG: WAS IST DAS? UND WOZU? .....</b>	<b>42</b>
5.1	ZAUBERWORT KUNDENORIENTIERUNG – VERSUCH EINER BEGRIFFSKLÄRUNG .....	42
5.1.1	<i>Von Kunden und Kundenorientierung .....</i>	<i>42</i>
5.1.2	<i>Kundenorientierung – Begriffspluralität .....</i>	<i>43</i>
5.2	UNTERNEHMENSHANDELN UND KUNDENORIENTIERUNG .....	45
5.2.1	<i>Unternehmenserwartungen von Kundenorientierung .....</i>	<i>45</i>
5.2.2	<i>Kurzfristige und langfristige Perspektive von Kundenorientierung.....</i>	<i>46</i>
5.2.3	<i>„König Kunde“ oder ein interdependentes Verhältnis? .....</i>	<i>46</i>
5.3	KUNDENZUFRIEDENHEIT .....	47
5.3.1	<i>Begriff und Bedeutung der Kundenzufriedenheit für Kundenorientierung .....</i>	<i>47</i>
5.3.2	<i>Erklärungsmodelle der Kundenzufriedenheit(sforschung) .....</i>	<i>48</i>
5.4	ZUFRIEDENE KUNDEN ALS QUALITÄTSZIEL.....	51
5.4.1	<i>Kundenorientierung als Bestandteil qualitätsorientierten unternehmerischen Handelns ....</i>	<i>51</i>
5.4.2	<i>Kundenzufriedenheit als Qualitätsziel .....</i>	<i>52</i>
5.5	VERSTÄNDNIS VON KUNDENORIENTIERUNG UND SEINE BEDEUTUNG FÜR DIE AUSWAHL VON INSTRUMENTEN DER KUNDENORIENTIERUNG.....	53

<b>6</b>	<b>INSTRUMENTE DER KUNDENORIENTIERUNG UND -BETEILIGUNG.....</b>	<b>54</b>
6.1	KUNDENBETEILIGUNG ALS ORDNUNGSKRITERIUM DER INSTRUMENTE.....	54
6.2	DARSTELLUNG GÄNGIGER INSTRUMENTE DER KUNDENORIENTIERUNG .....	57
6.2.1	<i>Unternehmensbezogene Verfahren</i> .....	57
6.2.2	<i>Interpretative Verfahren</i> .....	60
6.2.3	<i>Integrative Verfahren</i> .....	63
6.2.4	<i>Direkt-kontaktive Verfahren</i> .....	70
6.3	ANWENDUNGSFELDER.....	74
6.3.1	<i>Einsatzfelder der Instrumente</i> .....	74
6.3.2	<i>Der Kunde: Laie und Fachmann</i> .....	83
6.3.3	<i>Kombinierbarkeit der Instrumente</i> .....	83
<b>7</b>	<b>ABER WIE DANN? – ÜBERLEGUNGEN, WIE DER ÖPNV KÜNFTIG KUNDENORIENTIERT WERDEN KÖNNTE .....</b>	<b>84</b>
7.1	KUNDENORIENTIERUNGSFREUNDLICHE RECHTSSTRUKTUREN.....	84
7.2	NEUORIENTIERUNG DER QUALITÄTSKRITERIEN UND DER ANREIZE AN DEN AUFGABEN DES ÖPNV...	85
7.3	KUNDENZUFRIEDENHEIT AM FAHRKARTENSCHALTER GEMESSEN: MARKTORIENTIERTER ERREICHBARKEITSMANAGER .....	91
7.4	KUNDENORIENTIERUNG AUF BESTELLUNG: BEHÖRDEN-ÖPNV MODERN.....	92
<b>8</b>	<b>AN STELLE EINER ZUSAMMENFASSUNG: EINE AUFFORDERUNG AN DIE VERKEHRS- POLITIK .....</b>	<b>94</b>
	<b>LITERATUR .....</b>	<b>97</b>



# 1 Einführung\*

## ***Vom Gegensatz zwischen Branchen- und Kundenbild der ÖPNV-Branche***

Größer könnten die Gegensätze kaum sein. Die Branche Öffentlicher Verkehr einerseits: Sie präsentiert sich als Mobilitätsdienstleister. In internen Unternehmensleitlinien wie auch bei öffentlichen Auftritten stehen die Kundenorientierung und der Dienstleistungsansatz an erster Stelle. So formuliert die Üstra in Hannover, eines der fortschrittlichsten deutschen kommunalen Nahverkehrsunternehmen, in ihrem Managementhandbuch die „ÜstraVision“: „Wir sind beispielgebende Mobilitätsdienstleister“, auf ihrer homepage wirbt sie mit dem „individuellen Nahverkehr mit Bussen und Bahn“.<sup>1</sup> Deutschlands größtes kommunales Verkehrsunternehmen, die Berliner Verkehrsbetriebe BVG, stellt in seinem Qualitätsmanagement-Handbuch heraus: „Unsere Unternehmensziele sind Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit – unser Angebot: Qualität“ (BVG 2001). Auch das Bundesverkehrsministerium bescheinigt den deutschen ÖPNV-Unternehmen ein im internationalen Vergleich hohes Qualitätsniveau (BMVBW 2000: 6); Kundenorientierung sollte darin, so ist zu vermuten, eingeschlossen sein.

Die vermutlich früheste und prominenteste Darstellung dieses Selbstverständnisses findet sich in der programmatischen Schrift des Branchenverbands VDV zu seinem 100-jährigen Bestehen „Unser Fahrplan für die Zukunft“. Dort wird als erster Leitsatz das Ziel formuliert: „Wir wollen unsere Unternehmen zu echten Mobilitäts-Dienstleistern [...] weiterentwickeln“ (VDV 1995: 1).

Andererseits die Kunden: Diese bewerten den öffentlichen Verkehr völlig entgegengesetzt zum Selbstbild der Branche. Bei ihnen hat er ein miserables Image. Im deutschen Kundenmonitor rangiert der ÖPNV – zusammen mit dem Bahnfernverkehr – seit etlichen Jahren auf den letzten Plätzen der 42 untersuchten Branchen (vgl. EMNID 2000). Der ÖPNV schneidet damit noch schlechter ab als die Öffentliche Verwaltung. Er teilt diese Schlusslicht-Position in der Kundenbewertung mit anderen „Staatsbetrieben“, mit der Post, den Telefongesellschaften, den Stromversorgern und der Abfallbranche. Die Automobilbranche und das zugehörige Umfeld belegen dagegen die vorderen Plätze. Auch im Kriterium „Preis-/Leistungsverhältnis“ liegt der ÖPNV auf dem letzten Platz. Das ernüchternde Ergebnis lässt Zweifel aufkommen, ob die Bundesregierung für ihre ÖPNV-Qualitätsoffensive wirksame Ansätze gewählt hat (vgl. BMVBW 2000: 5).

Zu einem für die Branche ähnlich kritischen Ergebnis kommt auch die im Auftrag des Branchenverbands VDV seit 1978 im 2-Jahres-Rhythmus von der GfK-Marktforschung erhobene Repräsentativbefragung, die die Einstellung der Bevölkerung gegenüber dem ÖPNV im Allgemeinen und zu Einzelfragen ermittelt (vgl. VDV 2002b: 9). Rund ein Viertel der Befragten ist im Jahr 2002 mit dem Leistungsangebot unzufrieden, 1991 waren es nur 21%. Die

---

\* Diese Arbeit entstand im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes „Lasten- und Pflichtenheft für einen zukunftsfähigen öffentlichen Verkehr: Neue Produkte und Produktionsformen in einem wettbewerblichen Umfeld“.

Ich danke der Kollegin und den Kollegen der Projektgruppe Mobilität für die intensiven Diskussionen sowie Frau Dr. Arnhold für die Zusammenarbeit in der Praxis.

<sup>1</sup> Unter der Überschrift: „Ihr Weg ist unser Ziel – Individueller Nahverkehr“ wirbt die üstra damit „die Wünsche unserer Kunden zu erfüllen. [...] individueller Rundum-Service [...]. Natürlich mit Bussen und Bahnen, [...]. Öffentlicher Nahverkehr ist immer auch ein individueller Service für unsere Kunden, tagtäglich, rund um die Uhr.“ <http://www.uestra.de/16.php>



Gruppe der sogenannten „Seltenfahrer“, d.h. die in der Bevölkerung dominierende Gruppe der wahlfreien Verkehrsteilnehmer, die neben dem Auto und dem Fahrrad den ÖPNV nur dort in ihre Verkehrsmittelwahl einbezieht, wo er Vorteile bietet oder sie ihn aus Mangel an Alternativen nutzen muss, gab dem ÖPNV mit 3,27 die schlechteste Note in der Globalzufriedenheit (vgl. VDV 2003a: 18). Fahrgastgewinne können – so eine in der Branche verbreitete Auffassung – jedoch nur in dieser Kundengruppe erzielt werden. Das in der ÖPNV-Branche meinungsbildende Beratungsunternehmen Sozialdata empfiehlt diese Zielgruppe seit Jahrzehnten (vgl. UITP 1998: 7).

Die Diskrepanz zwischen Selbstdarstellung und Anspruch der Branche einerseits, der Kundenwahrnehmung andererseits könnte somit kaum größer sein. Wie kann es zu dieser Diskrepanz kommen?

### ***Die Welt des real existierenden ÖPNV-Angebots***

Einige schlaglichtartige Einblicke in die Welt des realen Angebots können Ursachen für die Unzufriedenheit der Kunden mit der Qualität der Dienstleistung und der mangelnden Orientierung an den Kundenbedürfnissen aufzeigen.

Auf der Seite des Angebots ist allein bei der Deutschen Bahn AG ein unternehmensseitiges Konzept und Umsetzungsprogramm erkennbar, den Mobilitäts- und Dienstleistungswünschen der sehr unterschiedlichen Kundengruppen durch eine zunehmende Zielgruppenorientierung entgegenzukommen. So wurde am 15. Dezember 2002 das Serviceprogramm für Vielfahrer „bahn.comfort“ eingeführt. Die Kunden konnten seit dem 15. April 2002 bereits „Anrechte“ sammeln (DB 2002). Die Einführung des City-Tickets zum 14. Dezember 2003 erweiterte das Angebot für Inhaber einer BahnCard. Es ermöglicht in über 40 deutschen Städten die kostenlose Weiterfahrt mit Bus, S-Bahn, Straßenbahn oder U-Bahn vom Zielbahnhof zum Reiseziel im Stadtgebiet. Damit wird Bahnreisenden eine bessere Reisekette zwischen dem DB-Fernverkehr und dem städtischen ÖPNV angeboten.

Mit den Produkten DB Carsharing und DB Call a Bike werden in etlichen deutschen Städten individuelle Mobilitätsangebote für die „komplette Reisekette“ von Tür zu Tür unter der Dachmarke DB AG angeboten. Die DB AG verlässt damit die traditionelle Angebotspalette des öffentlichen Verkehrs und integriert individuelle Verkehrsmittel (vgl. Knie/Koch/Lübke 2002: 97, Maertins/Hoffmann/Knie 2004: 38). Andere Unternehmen bzw. Verkehrsverbünde (vgl. Vorgang 2001: 14) arbeiten ebenfalls an integrierten Angeboten, beispielsweise zur Verbindung von ÖPNV und Taxi, jedoch nicht unter der „Benutzeroberfläche“ einer Dachmarke, die dem Kunden einfache und einheitliche Zugänge zu allen Verkehrsmitteln bietet.

Wie weit auch das Denken des Vorreiters DB AG von den traditionellen Begrifflichkeiten geprägt ist, zeigt bereits der verkehrsplanerische Begriff Reisekette oder Mobilitätskette, der eine von einzelnen Aktivitäten (Arbeiten – Einkaufen – Freizeitgestaltung – Begleitverkehr etc.) unterbrochene Folge von Wegen beschreibt (vgl. ebd.: 20). Fahrgäste werden diesen Begriff kaum verstehen.

Die branchenseitige, aber auch die fachwissenschaftliche und verkehrspolitische Diskussion verharnt dagegen in den fahrzeug- und betriebstechnischen Grenzen der traditionellen Verkehrsmittel des öffentlichen Verkehrs Bus und Bahn, wie sie zum Ende des 19. Jahrhunderts abschließend definiert waren. In Ansätzen gelungen ist bisher allein deren informationstechnische Integration, vom Fahrplan bis zur Betriebsorganisation.

Zu den Grenzen, innerhalb deren das Denken der Branche stattfindet, zählt auch das „Bediengebiet“. So planen und organisieren in Deutschland 35 Aufgabenträger den schienegebundenen Nahverkehr, im Bus-, U- und Straßenbahnverkehr liegt deren Zahl bei rund

400. Deren Zusammenarbeit wird nicht selten durch lokale politische Konstellationen geprägt.

Die Mobilitätswünsche der Kunden orientieren sich jedoch an anderen Kriterien als Verwaltungsgrenzen. In den technokratischen Planerjargon übersetzt: die Organisationsstrukturen werden den verkehrlich-funktionalen Verflechtungen nicht gerecht. Allein diese Strukturen sind kaum geeignet, um ein Angebot zu entwickeln, das Kundenwünschen gerecht werden kann. Einige Regionen haben daraus die Konsequenzen gezogen und regionale Zweckverbände geschaffen.

Im besonders nachfragestarken Verkehrsraum Berlin-Brandenburg ist die Aufgabenwahrnehmung durch zwei parallel arbeitende Aufgabenträger noch kurioser: Der Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg koordiniert das Angebot in Brandenburg sowie den schienengebundenen Regionalverkehr des Gesamttraums; der die Landesgrenze überschreitende S-Bahn-Verkehr und die Angebote des landeseigenen Unternehmens BVG in der Hauptstadt wird von einer Senatsverwaltung des Landes Berlin geregelt. Diese Doppelstrukturen führen zwangsläufig zu hohem Koordinationsaufwand, hohen Kosten und zahllosen Konflikten.

Beispiele aus der Praxis zeigen, wie regionale und föderale Eigenbrödlereien unverändert das Nahverkehrsangebot bestimmen: Fast jedes Bundesland erfindet eigene Marken, Baden-Württemberg den „3-Löwen-Takt“, Rheinland-Pfalz und Bayern weniger kreativ den „Rheinland-Pfalz-“ bzw. den „Bayern-Takt“. Beim Aufbau von Verkehrsverbünden, zu deren zentralen Aufgaben die Erarbeitung einer gemeinsamen Verkehrskonzeption und eines Verbundtarifs zählt, sehen häufig einzelne Landkreise von einem Beitritt ab, um ihre Unabhängigkeit zu erhalten<sup>2</sup>. Fahrgäste werden das nicht verstehen, lokale Politikgrößen darin ihre Bedeutung erkennen.

Fahrten über Verbundgrenzen können durch diese Kleinstaaterei teilweise noch immer zu kuriosen Situationen führen, denn die Entwerteraufdrucke auf einem Fahrschein werden im Nachbarverbund nicht immer anerkannt. In diesen Fällen müssen die Fahrgäste im „grenzüberschreitenden Verkehr“ die vor der Fahrt erworbenen Übergangsfahrscheine am „Grenzbahnhof“ stempeln. Sie sind dazu gezwungen, dort aus dem Zug zu springen, zu entwerten und müssen hoffen, dass der Zug lange genug hält. In NRW wurde diese für Fahrgäste unerträgliche Situation erst im Sommer 2003 durch Intervention der vom Bundesverband Verbraucherzentrale eingerichteten Schlichtungsstelle Nahverkehr auf dem Verhandlungsweg mit den Verbünden und der DB AG überwunden (vgl. VDV 2003c: 18).

Während andere Dienstleistungsbranchen, die früher der Daseinsvorsorge zugeordnet wurden, wie beispielsweise die Post und die unter kommunaler Obhut stehenden Sparkassen, den Wandel in marktorientierte Unternehmen mit einem breiten und konkurrenzfähigen Dienstleistungsangebot längst geschafft haben, verharret der ÖPNV noch immer in mit der Zeit vor dem deutschen Zollverein vergleichbaren Strukturen. Die Postbank bietet neben dem alt-ehrwürdigen Postspargbuch ein kaum mehr überschaubares Angebot an Finanzdienstleistungen an und ist zum größten Geldeinsammler in Deutschland aufgestiegen; die Bankkarte einer Sparkasse kann weltweit an Geldautomaten mit nahezu identischer Benutzeroberfläche eingesetzt werden. Im ÖPNV pflegen jedoch weiterhin jedes der schätzungsweise rund 400 Fürstentümer sein eigenes Tarif- und Informationssystem. Die eigene konstruktive und designmäßige Gestaltung der Busse durch fast jedes ÖPNV-Unternehmen hat eine nach wie vor handwerklich-händische Herstellung der Busse zur Folge, die den Steuerzahler mit jährlichen Mehrkosten in Höhe eines schätzungsweise dreistelligen Millionenbe-

---

<sup>2</sup> Als Beispiel wird hier nur der Verkehrsverbund Rhein-Mosel (VRM) erwähnt, dem die Landkreise Altenkirchen und Westerwald nicht beitraten (VRM 2002: 4).

trags belastet<sup>3</sup>. Ob ALDI, Lidl und Co, aber auch Shell und Mc Donald so erfolgreich gewesen wären, wenn jede Filiale ihr eigenes Produkt definiert hätte, den eigenen Auftritt und das eigene Geschäftsmodell?

Kundenfernes Denken in Zuständigkeitskategorien in Verbindung mit einem bipolaren Leitbild (vgl. Berndt/Blümel 2003: 25) vom öffentlichen Verkehr als dem kollektiven Transport in Großgefäßen einerseits und dem privaten, individuellen Verkehr andererseits bestimmt offensichtlich auch noch im 21. Jahrhundert das Denken der Akteure.

### ***Fahrgastorientierung in der Welt des künftigen ÖPNV***

Die hier nur in einigen Beispielen skizzierte Branche und deren geringe Orientierung an den tatsächlich vorhandenen und den potentiellen Kunden sowie deren Wünsche, wie umgekehrt auch das Bild der Kunden von der Branche, sind die Folge der unternehmerischen Ausrichtung der ÖPNV-Branche, ihrem Auftritt am Markt, ihrem gesamten Verhalten den Kunden gegenüber.

Dieser Auftritt wird weitgehend von der rechtlichen und finanziellen Einbettung der Branche bestimmt. Diese wird sich ändern. Wie weit, wohin und wann ist allerdings, trotz einer nunmehr über 15-jährigen Diskussion noch immer nicht erkennbar. Das hierfür zuständige Verkehrsministerium, die kommunalen Spitzenverbände, die Branchenvertretungen und Gewerkschaften zeigen – außer einem Weiter-so und abseits rhetorischer Übungen – keinen Gestaltungswillen, einen ÖPNV zu formen, der den Mobilitätswünschen der Kunden des 21. Jahrhunderts entspricht. Den insgesamt 250.000 Beschäftigten in rund 6.000 gewerblichen und kommunalen Unternehmen der Branche fehlt damit eine motivierende und verlässliche Perspektive.

Die zentrale These dieses Diskussionspapiers lautet, dass die Fahrgastorientierung im öffentlichen Verkehr künftig eine weitaus größere Bedeutung einnehmen muss als heute, wenn der ÖPNV künftig noch eine Rolle auf dem Verkehrsmarkt spielen will. Dies setzt Freiheiten zur unternehmerischen Gestaltung marktkonformer, d.h. kunden- und nachfrageorientierter Dienstleistungen voraus. Voraussetzung hierfür sind sehr weitgehend veränderte rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen.

Diese bedeuten nicht weniger als eine Abkehr vom ÖPNV als behördlich bis ins kleinste Detail definierte und kontrollierte Versorgung. An die Stelle detaillierter Vorgaben von Linien, Takten, Bedienzeiten und Gefäßgrößen müssen Eckpunkte für die Erreichbarkeit treten, in deren Rahmen die Verkehrsunternehmen das Angebot frei gestalten können. Allenfalls einige technische Anforderungen, z. B. hinsichtlich der Umwelteigenschaften der Fahrzeuge sowie Vorgaben zur Akzeptanz von Verbund-Fahrkarten und elektronischen Fahrscheinen bilden Ausnahmen von diesem Grundsatz.

Die Verkehrsunternehmen werden zudem die künftige Haushaltsfinanzierung des ÖPNV, bei der Bus und Bahn in der für sie völlig ungewohnten Konkurrenz zu Kindergärten, Schwimmbädern und der Feuerwehr stehen werden, nur mit einer hohen Akzeptanz der Transferleistungen durch den Steuerzahler erfolgreich überstehen (vgl. Werner 2003: 20). Hohe Akzeptanz erfordert eine weitaus stärkere Kundenorientierung als heute. Das in der Vergan-

---

<sup>3</sup> Die Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG, Straßenbahn Herne-Castrop-Rauxel GmbH, Dortmunder Stadtwerke AG und Vestische Straßenbahnen GmbH haben sich im April 1999 zur „Kooperation östliches Ruhrgebiet“ zusammengeschlossen. Seit dem Jahr 2000 werden Busse von allen vier Unternehmen „schraubengleich“ und mit erheblichem Preisvorteil geordert (68 Busse im ersten Jahr). Insider-Schätzungen gehen von Preisvorteilen in der Größenordnung von 10-15% aus.

genheit ausreichende, weil erfolgreiche Lobbying wird künftig allein nicht mehr genügen. Die eingangs beschriebene Bewertung der Branche durch ihre Kunden – zu einem großen Teil Steuerzahler – wird die Akzeptanz der hohen Transferleistungen kaum unterstützen.

Aber wie kann diese Bewertung verbessert werden? Intensive Werbemaßnahmen können diese Aufwertung allein nicht erreichen – die heutige Kommunikationspraxis der Branche nicht im Geringsten<sup>4</sup> (vgl. Gegner 2004). Erforderlich ist vielmehr eine konsequente Orientierung des Angebots an den Kundenbedürfnissen.

Wie kann der Weg zu diesem Ziel aussehen? Die in der ÖPNV-Branche gängigen traditionellen Methoden und Instrumente der Angebotsentwicklung und -optimierung sind für das Ziel Kundenorientierung kaum geeignet. Sie sind fast ausschließlich an der verkehrlichen Funktion orientiert. Sie wurden meist vor Jahrzehnten unter anderen Voraussetzungen und mit anderen Aufgabenstellungen entwickelt. Kundenorientierung geht über diese Sichtweise jedoch weit hinaus.

Die ÖPNV-Branche steht daher nicht nur vor der Aufgabe, Verfahren der Kundenorientierung aus anderen Dienstleistungsbranchen zu übernehmen, sondern darüber hinaus eigene, an der besonderen Dienstleistung Nahverkehr orientierte Verfahren zu entwickeln. Zudem kann es sinnvoll werden, diese Methoden in die künftig bei allen Verkehrsverträgen erforderlichen Verfahrensbestandteile Ausschreibung, Bestellung und Erfolgskontrolle von Beginn an einzubeziehen.

Den Verkehrsunternehmen steht zur Ermittlung der Kundenwünsche eine Vielfalt an Verfahren zur Verfügung, die in der ÖPNV-Praxis bisher kaum bekannt sind und noch seltener genutzt werden. Die von der Branche selbst geschaffene europäische Norm zur Messung der ÖPNV-Qualität enthält hierzu zahllose Empfehlungen. Die Aufnahme dieser Verfahren in Verkehrsverträge – wie sie vom Branchenverband und den kommunalen Spitzenverbänden als Vertreter der Aufgabenträger intendiert wird – bildet jedoch ein erhebliches Innovationshemmnis.

### ***Prämissen und zentrale Fragestellung dieses Discussion Papers***

Das vorliegende Diskussionspapier baut auf der Prämisse auf, dass Kundenorientierung eine Voraussetzung für die unternehmensseitige Wettbewerbsfähigkeit der Verkehrsunternehmen auf einem künftig veränderten Verkehrsmarkt sein wird (vgl. Hemmersbach 2003: 54). Die eingangs kurz umrissenen Defizite werfen entsprechend dieser Prämisse die folgenden zentralen Fragen auf:

- Wie entsteht das Verkehrsangebot unter den heutigen rechtlichen Rahmenbedingungen? Wie erfassen Verkehrsunternehmen die Kundenwünsche und die Verkehrsbedürfnisse ihrer Fahrgäste? Sollen sich Verkehrsunternehmen unter diesen Bedingungen an ihren Kunden orientieren?
- Mit welchen Methoden könnten die Kundenwünsche – von der Planung der Angebote bis zu ihrer kontinuierlichen Optimierung – stärker, insbesondere direkt, umsetzungsorientiert und damit kostengünstig für die Produktplanung und -optimierung genutzt werden? Welche Voraussetzungen sind hierfür erforderlich?

---

<sup>4</sup> Gegner hat die Werbung insbesondere des Branchenverbands und der hieran orientierten einzelnen Verkehrsunternehmen kritisch analysiert und kommt zu einem vernichtenden Ergebnis (vgl. Gegner 2004), das er als „doppelte ‚Auto-Referenz‘“ bezeichnet.

Zur Einführung und für ein Verständnis der Branche sowie ihrer Möglichkeiten und Grenzen werden in Kapitel 2 zunächst deren heutige Situation sowie die Rahmenbedingungen beschrieben, von denen die weiteren Entwicklungen bestimmt werden. Hiervon wird die künftige Kundenorientierung der Unternehmen erheblich beeinflusst, ebenso wie die von ihnen eingesetzten Verfahren und Methoden, um die Wünsche der Fahrgäste zu erfassen und das Angebot daran zu orientieren.

Aufgabe von Kapitel 3 ist es, übersichtsartig herauszuarbeiten, wie die Verkehrsplanung und die Verkehrsunternehmen ihre Angebote im öffentlichen Verkehr heute entwickeln, welche Methoden und Kriterien dazu eingesetzt werden und welche Rolle die Fahrgäste spielen. Dabei werden die Grenzen der heute gängigen Verfahren dargelegt.

Kapitel 4 widmet sich dem für die Branche neuen Instrument einer Norm, mit der die Servicequalität im öffentlichen Personenverkehr definiert und Ansätze zu deren Messung festgelegt werden.

Kapitel 5 enthält eine Annäherung an und Auseinandersetzung mit dem Begriff der Kundenorientierung.

In Kapitel 6 wird eine Systematik der in der Praxis anderer Dienstleistungsbranchen eingesetzten Verfahren entwickelt. Das Maß der direkten Kundenbeteiligung wird hierbei als Sortierkriterium herangezogen.

In Kapitel 7 schließlich werden einige aus den vorangegangenen Abschnitten abgeleitete Überlegungen, Anforderungen und Strukturmodelle skizziert. Ziel ist es, Anreize für stärkere Kundenorientierung im ÖPNV unter den absehbaren Rahmenbedingungen zu setzen.

Kapitel 8 schließt das Discussion Paper mit einer Aufforderung an die Verkehrspolitik ab, eine neue Gewerbeordnung für den ÖPNV vorzulegen, die unternehmerische Freiheiten in der Definition des Angebots ermöglicht. Kundenorientierung wird sich dann am Markt „von selbst“ einstellen.

## **2 Warum der ÖPNV so ist, wie er ist – eine Strukturanalyse**

### **2.1 Der Staat als Kunde – ein Immunsystem gegen Fahrgastbedürfnisse**

Die Kunden der Unternehmen des öffentlichen Verkehrs warten weder an Haltestellen noch auf Bahnsteigen. Sie sitzen in Rathäusern, Ministerien und zahllosen Gremien. Auf diesen Marktplätzen werden Umfang und Qualität des Angebots sowie dessen Preis im Detail ausgehandelt (vgl. Blümel 2003b: 9). „Ziel jedes Verkehrsunternehmens muss es daher sein, eine möglichst gute Beziehung zu dem Aufgabenträger herzustellen“ empfiehlt der Branchenverband seinen Mitgliedsunternehmen (VDV 2000: 9). In seinem Jahresbericht 2002 wird entsprechend dieser Empfehlung das Ergebnis von „Kundengesprächen zwischen Verkehrsministerium des Landes Niedersachsen und den Verkehrsunternehmen“ umfassend berichtet (VDV 2003d: 98); die Kunden Fahrgäste werden im gesamten Jahresbericht dagegen nicht thematisiert.

Das „unternehmerische“ Denken und Handeln der Branche ist entsprechend ausgerichtet. Ein wesentliches Ziel ihrer Unternehmensaktivitäten ist das Sammeln politischer Bonus-

punkte. Diese sollen Zuschüsse, Defizitübernahmen, Investitionsförderungen und andere Subventionen<sup>5</sup> legitimieren. Die Vertreter der Branche argumentieren daher meist mit den sozialpolitischen Aufgaben des Öffentlichen Verkehrs bzw. dem „Versorgungsauftrag“ (Gemeinsame Erklärung 2000), dem Beitrag zum Funktionieren der Innenstädte, seiner Bedeutung für die regionale Wirtschaft und den Umweltschutz (VDV 2003a: 5f).

Der Branchenverband VDV unterstützt in Kooperation mit der DB AG die ÖPNV-Unternehmen dabei mit Materialien. „Flächenverbrauch im Verkehr“ ist der Titel des ersten sog. VDV-Reports für Politiker, Planer und Journalisten (VDV 2001c). Das Unternehmensziel, an den Kundenwünschen orientierte Mobilitätsdienstleistungen anzubieten, kommt darin nicht vor.

Die Orientierung der Verkehrsunternehmen an den beiden „Märkten“ Kunde und Aufgabenträger – die Struktur des „geteilten Markts“ – gibt Abb. 1 wieder. Diese zweiseitige Orientierung – und mit ihr die Verantwortlichkeit – ist jedoch keineswegs gleich verteilt<sup>6</sup>.

Das Angebot und der Preis der Leistung werden nicht vom Kunden Fahrgast, sondern vom Kunden Aufgabenträger definiert. Die Kunden können – im Idealsfall – ihre Vorstellungen vom Verkehrsangebot über den Weg der politischen Einflussnahme geltend machen. Dieser Weg ist jedoch selbst für engagierte ÖPNV-Fans sehr aufwändig, ein direkter Austausch mit den Produktverantwortlichen auf der politischen Ebene besteht nur in Ausnahmefällen. In der gegenüberliegenden Richtung, gegenüber einem Verkehrsunternehmen, fehlt der Kundenrolle das zentrale Marktelement: Der Kunde kann fast nie zwischen konkurrierenden Angeboten oder vergleichbaren Dienstleistungen wählen. Zudem kann nur ein Teil der Kunden seine Zufriedenheit durch die Nutzungshäufigkeit des Verkehrsmittels ausdrücken, ein erheblicher Teil gehört zur Gruppe der „Captives“, die keine Alternative haben. Kundenorientierung kann in dieser Struktur der „begrenzten Verantwortlichkeit für das Produkt“ kaum entstehen.

Die Verkehrsunternehmen werden sich vielmehr an dem „Markt“ orientieren, an denen sie die höchste Rendite ihrer Aktivitäten erwarten. Bisher ist die Zusicherung von Ausgleichszahlungen mit weitaus kostengünstigeren kommunalpolitischen Aktivitäten zu erreichen, als

---

<sup>5</sup> Die Nutzung des Subventionsbegriffs im Zusammenhang mit dem ÖPNV ist nicht eindeutig. Nach der Definition der Deutschen Bundesbank sind „Subventionen (sind) Finanzhilfen des Staates oder Steuervergünstigungen, die die Allokation der Ressourcen verzerren. Subventionen zielen typischerweise auf Unternehmen und andere Produzenten von Gütern und Dienstleistungen ab. Daneben gibt es „staatliche Leistungen, die privaten Haushalten mit dem Ziel einer Verbilligung bestimmter Güter gewährt werden. Solche Zuwendungen wirken ebenfalls auf die betreffende Wirtschaftszweige und sind damit letztlich Zahlungen an Unternehmen vergleichbar. Ein Beispiel ist die Eigenheimzulage [...] Zum anderen zählen zu den potentiellen Empfängern von Subventionen die privaten Organisationen ohne Erwerbszweck sowie der Staat, soweit dieser private Güter und Dienstleistungen erstellt bzw. bereitstellt, obwohl dies nicht nötig ist, weil es ökonomische Gründe für ein staatliches Angebot nicht gibt.“ (zitiert nach: Boss/Rosenschon (2003: 6). Für den ÖPNV kommt das IfW – relativierend – zu der Einschätzung (ebd.: 11): „So ist es nicht klar, welcher Kategorie die Ausgleichszahlungen an Verkehrsbetriebe für den unentgeltlichen Transport Schwerbehinderter zugeordnet werden muss.“ Bewertend kommt das IfW zu dem Ergebnis: „Was die sogenannte Daseinsvorsorge betrifft, so ist zu bezweifeln, dass mit der objektbezogenen Förderung des ÖPNV das adäquate Instrument gewählt wird. Gezielte Transfers sind das bessere, weil treffsichere Instrument.“ Das IfW sieht „erheblich höhere Subventionsbeträge hinter den Verkehrsausgaben als notwendig. Es gibt demnach beträchtliche Möglichkeiten, Finanzhilfen zu kürzen“ (ebd.: 37).

<sup>6</sup> Eine umfassende Darstellung und Kritik der Rechts- und Finanzierungsstrukturen im ÖPNV, bei der das eng verwobene, intransparente Wirrwarr an Kompetenzverflechtungen mehrerer politischer Ebenen, die gegenseitigen Abhängigkeiten, Doppelförderungen etc. analysiert werden, findet sich bei Karl (2002) und Karl (2004: 21); in Berndt/Blümel (2003) ist die Innovationsfeindlichkeit der Rechts- und Finanzierungsstrukturen auch beispielhaft an einem modellhaften Mobilitätsdienstleister beschrieben, dessen Angebote im gültigen Rechtsrahmen nicht realisierbar sind.

Fahrgäste durch ein überzeugendes Angebot zu halten oder gar neue zu gewinnen. Zusätzliche Angebote werden auch bei insgesamt erhöhter Nachfrage eher das Defizit erhöhen, als die finanzielle Situation des Unternehmens verbessern.

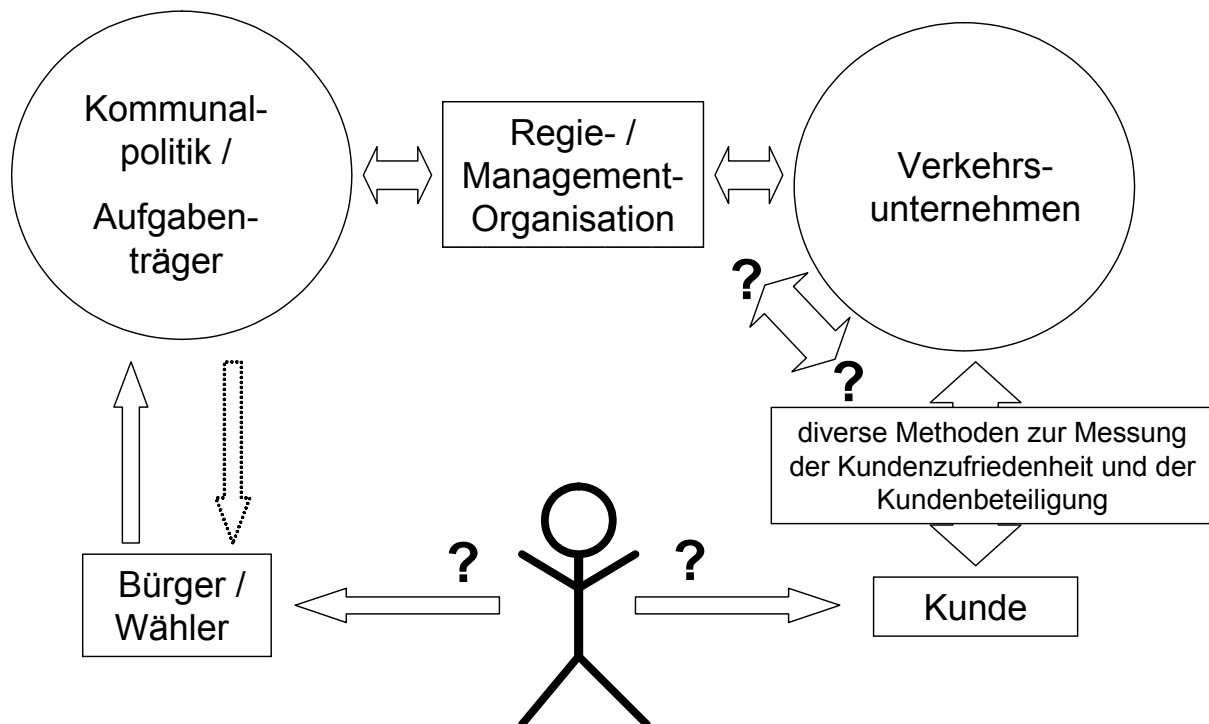


Abb. 1: Dilemma des geteilten Markts und der geteilten Verantwortlichkeit im ÖPNV

Die Branche war mit dieser Orientierung an den kommunalpolitisch Verantwortlichen erfolgreich. Daseinsvorsorge, dieses Zauberwort öffnete über Jahrzehnte die öffentlichen Kassen.<sup>7</sup> Allein im Nahverkehr übernehmen die Steuerzahler jährlich größenordnungsmäßig 16 Mrd. €.<sup>8</sup> Warum sollte sich ein Verkehrsunternehmen unter diesen Voraussetzungen für die Wünsche seiner Fahrgäste interessieren? Mehreinnahmen durch Markterfolge bessern bei der meist bestehenden Finanzierungsstruktur nicht das Unternehmenskonto auf, sondern entlasten die Stadtkasse, da sie den Defizitausgleich reduzieren.

So decken die Fahrgeldeinnahmen im straßengebundenen ÖPNV mit Bussen, U- und Straßenbahnen kaum mehr als 50-60% der Kosten. Die Kosten der Infrastruktur sind hierbei noch nicht berücksichtigt. Im schienengebundenen Nahverkehr liegt der Anteil bei 30-40%.

<sup>7</sup> Der unbestimmte Rechtsbegriff „Daseinsvorsorge“ dürfte verfassungsrechtlich kaum abgesichert sein und ist daher als Legitimationsgrundlage für den ÖPNV nicht geeignet. Martin Gegner hat sich ausführlich mit dem Begriff der Daseinsvorsorge und dessen Problematik auseinander gesetzt; er schlägt vor, stattdessen von „Dienstleistungen im öffentlichen Interesse“ zu sprechen (Gegner 2002).

<sup>8</sup> Die Summe der Transferleistungen für den ÖPNV in Deutschland ist in erheblichem Umfang unklar, es liegen allenfalls Schätzungen vor. Ursache hierfür ist die hohe Zahl an Finanzquellen auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene sowie das undurchschaubare Geflecht an Quersubventionen innerhalb kommunaler Verbundunternehmen. In diesen finanzieren die Bezieher elektrischer Energie – für das Verbundunternehmen steuersenkend – den defizitären ÖPNV. Die hier genannte Summe ist dem regelmäßigen „Bericht der Bundesregierung 1996 über die Entwicklung der Kostenunterdeckung im öffentlichen Personennahverkehr“ entnommen (Deutscher Bundestag 1997). Reinhold (2002: 18) beziffert den Gesamtmarkt des ÖPNV in Deutschland auf rund 20 Mrd. € und erwähnt die zahlreichen nicht exakt bezifferbaren Transferleistungen.

Das gesamte ÖPNV-System erreicht kaum 44% (vgl. Ewers/Ilgmann 1999). Der „Rest“ wird durch Ausgleichszahlungen für die kostenlose Beförderung Schwerbehinderter und für die verbilligten Schülertickets, die von den Ländern und Kreisen gezahlt werden, Zuschüsse, Verlustübernahmen u.v.m. aufgefangen. Daneben erreichen die für die Unternehmen steuerlich vorteilhaften Transferleistungen aus dem Querverbund städtischer Unternehmen, meist durch Erträge im Strom- und Gasgeschäft erwirtschaftet, jährlich 2,3 Mrd. €.

Inzwischen ist klar: Für die Branche ist diese Struktur, in der Fahrgäste keine wesentliche Rolle spielen, eine Falle. Denn sie immunisiert gegen Fahrgastwünsche. Das Desaster des im Dezember 2002 eingeführten Tarfsystems der Deutschen Bahn AG ist nur eine spektakuläre Folge dieses Konstruktionsfehlers.<sup>9</sup> Nach dem kleinen Einmaleins jedes Kaufmanns werden Preise am Markt gemacht und nicht am grünen Tisch von Gremien. Mit in der Falle sitzen auch die Verkehrs- und die Umweltpolitik, die große Hoffnungen in den ÖPNV setzen.

Die Kunden haben auf das wenig kundenorientierte, wenig nachfragegerechte Angebot längst reagiert. Der von der Umwelt- und Verkehrspolitik seit Jahrzehnten angestrebte Umstieg der Verkehrsteilnehmer findet statt, jedoch nicht in der erwünschten Richtung. Das Auto ist seit Jahrzehnten der Gewinner am Verkehrsmarkt. Der öffentliche Verkehr bediente im Jahr 2002 nur noch 8% der Verkehrswünsche (vgl. Berndt/Blümel 2003: 5ff. und INFAS/DIW 2003: 3). Das Fahrrad wird für 9%, die eigenen Füße für 23% und das Auto als Fahrer und Mitfahrer für 61% der Wege gewählt. Selbst in den Großstädten wie Berlin und Hamburg mit einem weit überdurchschnittlichen ÖPNV-Angebot einerseits und durch Staus und Parkplatzengepässe wenig attraktiven Randbedingungen für den Autoverkehr andererseits, nutzt ein Drittel der Einwohner den ÖPNV selten oder nie, deutschlandweit erreicht diese Gruppe 60%. Der ÖPNV wird in seiner verkehrlichen Bedeutung somit häufig überschätzt.

Ein Drittel derjenigen, die bisher nicht oder selten in Bus oder Bahn sitzen – 23% der Bundesbürger insgesamt – könnten diese Verkehrsmittel öfters nutzen. Sie könnten ihre Ziele nach eigener Einschätzung gut mit dem ÖPNV erreichen (INFAS/DIW 2003: 7). Aber sie nutzen den ÖPNV nicht – und sie werden ihre Gründe dafür haben. Dieses ernüchternde Ergebnis ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Branche – in Übereinstimmung mit der Verkehrspolitik – ihr Angebot auch im internationalen Vergleich hinsichtlich Dichte und Qualität als hoch bewertet (VDV 2003: 5, BMVBW 2000: 6). Dass die Nachfrage in Nachbarländern weit höher ist und teilweise einen weitaus positiveren Trend zeigt, wird bei dieser angebotsorientierten Sichtweise gerne verschwiegen.

Aufgeschreckt von Subventionskürzungen und dem von der Liberalisierungspolitik der EU-Kommission getriebenen Aufbrechen der lokalen Kartelle mutiert die Branche jetzt zum Mobilitätsdienstleister. Doch ganz in ihrer Tradition einigte sie sich auf eine Norm zur "Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität" (DIN 2002). Kundenerwartungen legen Fachzirkel ohne Kundenkontakt fest, Ergebnisse aufwändiger Verkehrszählungen werden mit statistischen Methoden bewertet. Ein direkter Dialog wird nachhaltig vermieden, das wertvolle Alltagswissen der Kunden bleibt damit verborgen. Die Automobilindustrie macht das ganz anders, nutzt das Kundenwissen teilweise seit Jahrzehnten intensiv (vgl. Wyrwoll 2001) und systematisch von der frühesten Phase der Produktdefinition

---

<sup>9</sup> Im Personenfernverkehr fiel der Umsatz im ersten Quartal 2003 im Vergleich zum entsprechenden Vorjahrzeitraum um 14%. Die von der Tarifreform bedingten Nachfragerückgänge werden durch zahlreiche Probleme im Angebot der DB AG wie sinkende Pünktlichkeitsraten, zahllose Langsamfahr- und Bausstellen im Schienennetz verstärkt. Die schwache Konjunktur, der Irakkrieg und die Verunsicherung der Bevölkerung haben auch dem Flugverkehr Nachfragerückgänge beschert. Die DB AG sah sich jedoch gezwungen, ein Task Force „Sprint“ einzurichten (vgl. auch Schmid 2003).



an bis zur Produkt- und Dienstleistungsoptimierung.<sup>10</sup> Hierzu werden unterschiedlichste Methoden angewandt (vgl. Wyrwoll 2001: 36), die ab Ende der 90er Jahre immer systematischer der Frage nachgehen, „zu welchem Zeitpunkt der Kunde mit welchen Methoden zu welchen Themen befragt werden kann.“ (ebd.: 10).

Und die Verbraucherrechte im ÖPNV? Ganz im Geist der obrigkeitsstaatlich angeordneten und behördlich erbrachten Personenbeförderung haben die Beförderungsfälle keine: Eine Verordnung aus dem Jahr 1938, als den Militärtransporten Vorrang eingeräumt wurde, schloss den Anspruch auf Entschädigung bei Verspätung oder Ausfall aus. Die Bundesregierung übernahm die im Juni 1999 erfolgte Änderung einer internationalen Vereinbarung erst im Jahr 2002 in nationales Recht. Seither sind dem Fahrgast die Übernachtungskosten zu erstatten, wenn die Eisenbahn die Verspätung verschuldet und die Reise nicht am selben Tag fortgesetzt werden kann oder dies unzumutbar ist (vgl. Deutscher Bundestag 2001: 3).

## **2.2 Die Marktstände werden neu arrangiert – die Marktordnung ist aber noch unklar**

Der Staat ist nicht nur der Kunde der ÖPNV-Branche, er legt auch die Marktordnung fest. Von den auf kommunaler und Länderebene beteiligten Akteuren werden derzeit die Marktstände neu arrangiert, auch wenn die künftige Marktordnung noch nicht formuliert ist. Das für die Marktordnung zuständige Bundesverkehrsministerium lässt damit die Beschäftigten einer ganzen Branche seit über einem Jahrzehnt ohne Perspektive für ihre Zukunft.

Zwar ist der Gemeinsame Markt im Verkehrssektor bereits im EWG-Vertrag von 1958 formuliert und die EU-Kommission versucht diesem seit den frühen 60er Jahren näher zu kommen, die deutsche Verkehrspolitik ignorierte diese Liberalisierungsentwicklungen jedoch bis in die späten 80er Jahre des 20. Jahrhunderts. Selbst eine Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH), mit der die Nichtrealisierung der Dienstleistungsfreiheit im Verkehr durch die EU-Kommission festgestellt wurde, bereitete in Bonn kein besonderes Kopfzerbrechen. Erst die immer prekärere Finanzsituation der Deutschen Bundesbahn im Zusammenhang mit der Notwendigkeit, auf die Liberalisierungsbemühung der EU-Kommission<sup>11</sup> zu reagieren, brachte das Bundesverkehrsministerium in Zugzwang und führte im September 1989 zur Einsetzung der „Regierungskommission Bundesbahn“. Ihr im Dezember 1991 vorgelegter Bericht bildete die Grundlage für die Bahnstrukturreform von 1994. Mit ihr wurde die Eisenbahnpolitik Deutschlands fundamental umgestaltet (vgl. Aberle 2003: 141). Parallel musste das Personenbeförderungsgesetz (PBefG) aus dem Jahr 1938 in zentralen Aspekten korrigiert werden. Mit dem Regionalisierungsgesetz (RegG) wurde 1996 zugleich eine „ausreichende Verkehrsbedienung im öffentlichen Personennahverkehr“ erstmals als eine öffentliche Aufgabe gesetzlich festgelegt und den Aufgabenträgern und Verkehrsunternehmen damit eine Legitimationsgrundlage geschaffen. Das gesamte Regelwerk baut jedoch an zentralen Stellen auf zahlreichen unbestimmten Rechtsbegriffen auf, wie dem der „ausreichenden Verkehrsbedienung“, der „Daseinsvorsorge“ usw., die verfassungsrechtlich kaum abgesichert sein dürften, eine Systematik ist zudem nicht erkennbar (Fromm/Fey 1995: Vorwort).

<sup>10</sup> Zur zielgruppengerechten Servicepolitik der Automobilindustrie vgl. beispielhaft Holling (1999), zur empirischen Erhebung der sich dynamisch ändernden Kundenwünsche (ebd. 1999: 31).

<sup>11</sup> Insbesondere die Novellierung der EU-Verordnung (EWG) 1191/69 durch die Verordnung (EWG) 1893/91 – Verordnung über die Regelung des Ausgleichs gewinnwirtschaftlicher Verpflichtungen im ÖPNV – sowie die den Eisenbahnverkehr betreffende Richtlinie 91/440/EWG.

Unübersehbar ist zudem, auch wenn die politische Rhetorik eine andere Richtung vorgibt, dass der Staat seine das Angebot definierende und steuernde Rolle im öffentlichen Verkehr zurücknimmt, selbst wenn er die Aufwendungen weiterhin, wenn auch auf niedrigerem Niveau, zum größeren Teil finanziert.

Ursache dieser Entwicklung ist neben dem Ende des „Zeitalters der Bezahlbarkeit“ auch die von der EU-Politik getriebene Liberalisierung auch derjenigen Märkte, die in Deutschland den klassischen Aufgaben der Daseinsvorsorge zugerechnet werden. Der Verkehrssektor, insbesondere der ÖPNV, wie auch die Verkehrstelematikanwendungen, nimmt bei dieser Entwicklung eine Nachzüglerrolle ein. Energieversorgung, Telekommunikation, Müllentsorgung, kommunale Finanzdienstleistungen und Versicherungen usw. finden sich längst in einem wettbewerblichen Umfeld.

Im schienenengebundenen Nahverkehr wurden die bisherigen Gebietsmonopole durch die Brüsseler Vorgabe auch in Deutschland mit der Auflage aufgebrochen, auch vergleichsweise kleine Leistungen zumindest EU-weit auszuschreiben. Doch kaum hatten die Bundesländer begonnen, den Wettbewerb in kleinem Umfang, insbesondere um wenig lukrative Nebenstrecken („Armutsstrecken“) einzuüben, änderte die Bundesregierung die Vergabeverordnung zum 1.12.2002, wodurch die Länder die Möglichkeit erhalten, den Anteil der wettbewerblich vergebenen Verkehre über 12 bis 15 Jahre zu strecken.<sup>12</sup> Große und lukrative Marktvolumina wie der S-Bahn-Verkehr Rhein-Ruhr gehen dadurch erst im Jahr 2018 in den Markt. Acht Jahre nach der Bahnreform und der Regionalisierung des Nahverkehrs wurden nur 9% der Zug-Kilometer im Nahverkehr bzw. 5% der Personenkilometer und 1% im Fernverkehr wettbewerblich vergeben. Insbesondere bei den wirtschaftlich besonders interessanten S-Bahn-Verkehren hält die DB AG noch immer 99% des Marktanteils (vgl. Tegner/Holzhey 2004: 21). Nur eine Ausschreibung (S 28 im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr) ging an den Wettbewerber.

Die politisch Verantwortlichen auf Landes- und kommunaler Ebene übertragen derzeit – im Vorgriff auf künftige rechtliche Regelungen – die Bestellung öffentlicher Verkehre auf neu geschaffene Institutionen, z.B. Verkehrs- und Zweckverbände oder Managementgesellschaften. Diese sollen definierte Haushaltsmittel erhalten und damit mehr oder weniger exakt definierte Verkehre am Markt einkaufen (vgl. Barth/Baumeister/Fiedler/Wachinger 2003: 193-200). Die über Jahrzehnte gängige Praxis, wonach „die Bahn“ und kommunale Verkehrsunternehmen ihre Verkehre weitgehend selbst festlegten und der Steuerzahler alle Defizite garantiert übernahm, soll damit überwunden sein. So sieht es zumindest die Modellvorstellung vor.

Die im vorangegangenen Abschnitt skizzierte strukturelle Problematik des geteilten Markts bleibt damit bestehen. Der Aufbau zusätzlicher Regie- und Managementaufgaben erhöht den Organisationsaufwand. Eine intensivere Orientierung an den Kundenwünschen ist dadurch nicht erkennbar.

Im Bus-, Straßen- und U-Bahnverkehr ist diese künftige Marktordnung noch zu formulieren. Im schienenengebundenen Personennahverkehr – den Regional- und S-Bahn-Verkehren – durchlaufen die Legislative und die Exekutive dagegen bereits seit Mitte der 90er Jahre eine Lernkurve, ihre neue Rolle in dieser Marktordnung zu finden. Der in der Verkehrspolitik auffällige Mangel an konzeptioneller Stärke hat entschieden dazu beigetragen, dass zwei fast konträre Entwicklungen noch immer denkbar sind:

---

<sup>12</sup> Das Bundesverkehrsministerium, vertreten von seiner Staatssekretärin Mertens, argumentierte beim Deutschen Nahverkehrstag 2003 in Mainz, die Bundesregierung wolle den „Zwangswettbewerb“ vermeiden.

Einerseits die Renaissance der Planungseuphorie und des technokratischen Optimismus der 70er Jahre, die große Hoffungen auf den Nahverkehrsplan setzt. Dieser soll den ÖPNV-Verkehr bis ins kleinste Detail definieren und die Grundlage für Ausschreibungen bilden. Insbesondere die kommunalen Spitzenverbände und die ihnen nahe stehenden Einrichtungen vertreten diesen Ansatz (Deutscher Städtetag 2002). Das kaum überschaubare, für eine rechtssichere Vergabe aber konsequent zu berücksichtigende Rechtssystem der EU und Deutschlands, vom Wettbewerbsrecht über das europäische und nationale Vergaberecht bis zu den peinlich genau zu befolgenden Verfahrensregeln, stärkt die Vertreter dieser technokratischen Position.

Der Branchenverband VDV (VDV 2003b) favorisiert dagegen eine „Partnerschaft“/„Qualitätspartnerschaft“ zwischen Betreiber und Aufgabenträger. Das „Partnerschafts-Modell“ der „funktionalen Ausschreibung“<sup>13</sup> zielt darauf ab, unter der Oberfläche eines vermeintlich wettbewerbskonformen Vertragsmäntelchens die traditionellen, für den öffentlichen Sektor in der Bundesrepublik charakteristischen korporatistischen Strukturen zu erhalten. Diese sind von intensiven meist über Jahrzehnte gewachsenen politischen, gewerkschaftlichen und persönlichen Verflechtungen zwischen der Kommunalpolitik, den Aufsichtsgremien und dem Verkehrsunternehmen geprägt. Der VDV stützt seine Position weitgehend auf das Argument des unternehmerischen Know-hows, der Markt- und Kundennähe, die bei den Verkehrsunternehmen und nicht bei einem Aufgabenträger bzw. der Regieorganisation vorhanden sei, und auf das Argument der Integration der Verkehre. Es sind jedoch erhebliche Zweifel angebracht, ob diese Kompetenzen vorhanden sind.

Funktionale Ausschreibungen können den Gestaltungsspielraum der Verkehrsunternehmen erweitern und unternehmerische Anreize setzen. Sie werden jedoch primär den Kostenwettbewerb innerhalb des Rahmens der behördlich definierten Verkehrsleistung verstärken. Produktoptimierung wird bei den Kostenstrukturen des ÖPNV nur in geringem Umfang, Produktinnovation kaum stattfinden. Funktionale Ausschreibungen reduzieren gegenüber konstruktiven Ausschreibungen die Transaktionskosten, Know-how-Besitzern erleichtern sie die Verteidigung ihres Konzessionsgebiets bei wettbewerblichen Ausschreibungen, da diese die Risiken genauer kalkulieren können.

Funktionale Ausschreibungen allein bieten damit keine Gewähr für Kundenorientierung und Produktverbesserung. Der ÖPNV braucht jedoch genau diese Innovation, Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen dringend, um eine Chance gegen das in vielen Kriterien haushoch überlegene Auto zu bekommen. Diese Ziele werden durch funktionale Ausschreibungen nicht erreicht. Ein Verkehrsunternehmen wird diese unternehmerischen Ziele vielmehr erst dann verfolgen, wenn es hierin finanzielle Vorteile erkennt.

## 2.3 Untätigkeit in Berlin – Marktordnung made in Luxemburg

Auch wenn die Konstruktion und zahlreiche Details der künftigen Marktordnung noch festgelegt werden müssen: einige Eckpunkte sind bereits abgesteckt. So wird der ÖPNV künftig

---

<sup>13</sup> Funktionale Ausschreibungen sind – grob vereinfacht – dadurch charakterisiert, dass lediglich Eckpunkte der zu erbringenden Leistung festgelegt werden, z.B. im ÖPNV die Betriebszeiten, Taktfrequenzen und die erwartete Fahrgastentwicklung. Wie das beauftragte Verkehrsunternehmen diese Leistung erbringt, bleibt seiner unternehmerischen Entscheidung vorbehalten. Im Gegensatz hierzu werden bei konstruktiven Ausschreibungen alle Details der Leistung sehr präzise beschrieben, im Verkehrsvertrag festgelegt und ihre Erfüllung kontrolliert.

auch in Deutschland im Rahmen von Besteller-Ersteller-Beziehungen definiert und finanziert werden.

Diese Aufgabenteilung legte der EuGH in einem Urteil vom Juli 2003 fest, das die Finanzierungspraxis des ÖPNV in Deutschland zum Inhalt hatte (Europäischer Gerichtshof 2003). Die jahrzehntelange Untätigkeit des Bundesverkehrsministeriums musste zwangsläufig zu einer Entscheidung in Straßburg führen. Der EuGH sollte entscheiden, ob die in Deutschland üblichen ÖPNV-Zuschüsse gegen das EG-rechtliche Beihilfeverbot verstoßen. Diese Zuschüsse werden meist außerhalb des Anwendungsbereichs der EG-Verordnung 1191/69 gezahlt, die die Zulässigkeit von Beihilfen für den ÖPNV regelt.

Der EuGH hat zwar verneint, dass es sich bei jedem außerhalb des Anwendungsbereichs der EG-Verordnung gezahlten Zuschuss im ÖPNV prinzipiell um eine unzulässige Beihilfezahlung handelt. Er hat allerdings vier Bedingungen an eine EU-rechtskonforme Förderung formuliert:

1. Die Zuschüsse erfolgen zum Ausgleich für klar definierte, dem Verkehrsunternehmen aus gemeinwirtschaftlichen Gründen auferlegte Verkehrsleistungen. Damit wird ein Besteller-Ersteller-Verhältnis erzwungen: Die Aufgabenträger müssen klar definieren, welche Verkehrsleistungen von den beauftragten Verkehrsunternehmen zu erbringen sind.
2. Die Höhe der Zuschüsse muss vorab anhand objektiver und transparenter Parameter berechenbar sein. Diese Bedingung fordert transparente und damit in Deutschland neu zu strukturierende Regelungen zur Bezuschussung bzw. Finanzierung von ÖPNV-Leistungen.
3. Die Zuschüsse dürfen lediglich die tatsächlichen Kosten des Unternehmens (einschl. eines angemessenen Gewinns) für die ihm aus gemeinwirtschaftlichen Gründen auferlegten Verkehrsleistungen abdecken. Damit wird erzwungen, dass die Verkehrsunternehmen ihre Kostenstruktur offen legen.
4. Die Höhe der Zuschüsse muss nach den Kosten bestimmt werden, die ein durchschnittliches Verkehrsunternehmen zu tragen hätte. Diese Bedingung beschränkt die Zuwendungen auf marktgerechte Zahlungen und fördert damit wirtschaftliche Effizienz bei der Erbringung von Verkehrsleistungen. Ob damit eine stärkere Kundenorientierung erreicht wird, ist noch offen.

Zudem hat der EuGH entschieden, dass die Mitgliedstaaten ÖPNV-Leistungen nur dann vom Anwendungsbereich der EG-VO 1191/69 ausnehmen dürfen, wenn der Grundsatz der Rechtssicherheit gewahrt ist. Es muss klar bestimmt sein, welche Verkehrsverträge darunter fallen und welche nicht. Im deutschen Personenbeförderungsgesetz fehlen derartige Festlegungen. Das Bundesverkehrsministerium ist nunmehr gefordert, möglichst bald Rechtssicherheit für die ÖPNV-Branche herzustellen.

Die Eckpunkte der künftigen Marktordnung bedeuten einen Wettbewerb um den Markt, d.h. um einen Verkehrsvertrag für ein bestimmtes Bediengebiet mit etlichen Jahren Laufzeit. Während der Vertragslaufzeit werden die Verkehrsunternehmen das Angebot allein an den Vertragsbedingungen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen orientieren. Voraussetzung ist allerdings, dass die Bundesregierung keine weitgehenden Änderungen im Personenbeförderungsgesetz, der Gewerbeordnung der Branche vornimmt und konkurrierende Anbieter in einem Bediengebiet zulässt, wozu derzeit allerdings keine Absichten erkennbar sind. Im Rahmen der Bestellung wird damit über den Marktzugang entschieden sowie über die Bedingungen des Angebots und seiner Finanzierung. Damit werden die relevanten Vorgaben und Anreize für den Erfolg oder Misserfolg des ÖPNV am Verkehrsmarkt gesetzt.

Nun gibt es keine für alle Marktteilnehmer einheitlichen Kriterien für Erfolg oder Misserfolg des ÖPNV. Die unternehmerischen Interessen der möglichst nachhaltigen Gewinnmaximierung und das öffentliche Interesse an den Leistungen des ÖPNV zu möglichst geringen Kosten für die Allgemeinheit unterscheiden sich erheblich.

Das erstgenannte unternehmerische Interesse lässt sich in zwei zentrale Einzelziele aufgliedern:

- Primär ist die Ertragssituation des Unternehmens zu verbessern. Das bedeutet, die Relation zwischen Kosten und Erlösen zu optimieren. Dazu sind alle diejenigen Schritte zu gehen, die einen positiven Saldo aus Einnahmezuwächsen und Mehrkosten erwarten lassen. Umgekehrt sind alle Kosten senkenden Aktivitäten richtig, die höhere Kostensenkungen bewirken, als Ertragsrückgänge von ihnen ausgehen könnten.
- Das derzeitige Bediengebiet – der heutige Markt eines Verkehrsunternehmens – ist abzusichern und neue Märkte sind zu erschließen. Das Unternehmen muss dazu die Hürden für einen Zugang in „seinen“ Markt für die Konkurrenz möglichst hoch legen und zugleich Konzepte, Strategien sowie Initiativen entwickeln, um andere Märkte übernehmen zu können.

Die Aufgabenträger als Vertreter der öffentlichen Hand haben dagegen ein komplexes Set an verschiedenen, zum Teil sich ergänzenden, zum Teil miteinander konfligierenden Zielen zu verfolgen:

- Gleiche Mobilitätschancen sollen für Kunden aller sozialen Schichten, Altersgruppen, Ethnien, auch für Mobilitätsbeeinträchtigte usw., alle Verkehrszwecke vom Berufs- bis zum Ausflugsverkehr und für das gesamte Bediengebiet möglichst Rund um die Uhr gewährleistet werden.
- Der Gesamtverkehrsmarkt soll, insbesondere im Hinblick auf die Infrastrukturnutzung, optimal gesteuert werden (volkswirtschaftliche Effizienz).
- Die Effizienz und Effektivität der zur Förderung eingesetzten Finanzmittel soll hoch und gesichert sein.
- Umwelt-, Klima- und Ressourcenschonung, die sog. externen Effekte, sollen – auch im Blick auf das Gesamtverkehrssystem – erreicht werden.
- Zahlreiche lokale und regionale politische Ziele und planerische Festlegungen sollen berücksichtigt werden. Diese umfassen u.a. die Wirtschaftsentwicklung, die Standortpolitik, die Flächennutzungs- und Stadtentwicklungsplanung.

Die Herausforderung für die Aufgabenträger besteht darin, die Interessen der Besteller und Ersteller mit dem Instrument der Ausschreibung, Bewertung und vertraglichen Bestellung von ÖPNV-Verkehren soweit als möglich miteinander in Einklang zu bringen. Zur Umsetzung sollten die unter Berücksichtigung der divergierenden Interessen vermittelten Anreize und Ziele daher gleichlautend sein. Auf diese Weise könnte es gelingen, das an langfristiger Gewinnmaximierung und Marktexpansion orientierte Verkehrsunternehmen mit den aus öffentlichem Interesse zu verfolgenden Zielen in Übereinstimmung zu bringen. Im günstigsten Fall würden die Unternehmen mit der Verwirklichung ihrer eigenen Ziele zugleich die Ziele der Aufgabenträger erfüllen.

Allein diese kurze Analyse lässt die Schwierigkeiten ahnen, mit denen ein Aufgabenträger konfrontiert ist. Eine ausgeprägte Kundenorientierung des Aufgabenträgers und eine entsprechende Ausgestaltung des Leistungsprofils der ausgeschriebenen Verkehre sind nicht zu erwarten.

Auf der Seite der Verkehrsunternehmen wird der Grad der Kundenorientierung von den finanziellen Erwartungen abhängen, die im Rahmen des Verkehrsvertrags mit einer stärkeren Kundenorientierung erzielt werden können, mithin also von dem Verhältnis zwischen Kosten und Erlösen. Der Verkehrsvertrag muss für das Verkehrsunternehmen einen positiven Saldo aus Einnahmewüchsen und Mehrkosten durch stärkere Kundenorientierung erwarten lassen.

Entscheidend ist demnach die Vertragsgestaltung. In der Branche wird – allerdings bisher nur in Überlegungen zu den künftigen Entwicklungen – zwischen Brutto- und Netto-Verträgen unterschieden; Mischformen werden meist als Anreizverträge bezeichnet.<sup>14</sup> In der Praxis wurden bisher keine Nettoverträge geschlossen, die Anreizkomponenten in Mischverträgen sind gering.

Beim reinen Bruttovertrag trägt das Verkehrsunternehmen das Produktionsrisiko, das Einnahmenrisiko liegt auf der Seite des Aufgabenträgers (Bestellers). Zentrales Interesse des Verkehrsunternehmens ist daher die betriebswirtschaftliche Optimierung der Produktionsprozesse. Interesse an der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen entsteht bei dieser Vertragsgestaltung nicht: allein der Besteller vertritt hier die Fahrgastinteressen. Das Verkehrsunternehmen hat kaum Interesse an seinen Fahrgästen und besserer Qualität, da es von steigenden Tarifeinnahmen nicht profitiert. Diese Vertragsform ist in Deutschland bisher der Standard.

Der Nettovertrag, bei dem auch das Einnahmenrisiko auf Unternehmensseite liegt, bietet den Verkehrsunternehmen hingegen – im Vergleich zum Bruttovertrag – stärkere Anreize zu einer Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse. Allerdings ist diese Vertragsform in Verbundräumen nur schwierig anzuwenden, da die Aufteilung der Einnahmen zwischen den Verkehrsunternehmen meist strittig ist. Bei Nettoverträgen haben die Aufgabenträger weniger Einfluss auf das Angebot insgesamt. Dies kann sowohl aus Kundensicht, als auch unter Umwelt- und sozialen Gesichtspunkten problematisch sein. Nettoverträge bieten an sich keinen Anreiz, soziale, umwelt- und verkehrspolitische Ziele zu berücksichtigen. Zum Ausgleich sind daher Mindestanforderungen zu formulieren. Nettoverträge sind in Deutschland auf Grund der erwähnten Schwierigkeiten noch nicht abgeschlossen worden.

Entsprechend den oben beschriebenen Interessenlagen sind weder reine Netto- noch reine Bruttoverträge empfehlenswert. Mit einer Mischform (Anreizvertrag) dürfte es gelingen, Qualitätsanreize zu schaffen und zugleich weitere Anforderungen (z.B. gerechte Einnahmeverteilung, Kompetenzaufteilung, Vermeidung von „Trittbrettfahreneffekten“) zu erfüllen. In der Umsetzung dieser Vertragskonstruktion wird ein fixer Grundbetrag vereinbart, zu dem ein variabler Anteil addiert wird, der z.B. den Verbunderfolg und die Tarifeinnahmen berücksichtigt.

Die Möglichkeiten, durch ein kundenorientierteres Angebot zu einem positiven Saldo zu gelangen, sind jedoch begrenzt. Öffentlicher Verkehr ist bisher nur in wenigen Fällen kostendeckend. Die heutige Relation zwischen Fahrgeldeinnahmen (ohne die pauschalen Transfers für den Schülerverkehr und die kostenlose Beförderung von Schwerbehinderten) und den Kosten liegt im Mittel bei etwa 1:3 bis 1:2. Auch massive Kostenoptimierungen werden diese Relation nicht grundsätzlich ändern.

Gleichwohl muss die traditionelle Produkt- und Dienstleistungspalette nicht nur qualitativ verbessert, sondern auch erheblich weiterentwickelt und ausgeweitet werden, um den anspruchsvollen Mobilitätswünschen der heutigen und künftigen Kunden gerecht werden zu

---

<sup>14</sup> Die hier wiedergegebenen Definitionen wurden weitgehend von Niß (1999) übernommen.

können. Zentrales Ziel ist es, marktfähige Angebote zu finden, für die eine Nachfrage und eine Zahlungsbereitschaft besteht.

Der heutige Beförderungsfall könnte – zumindest in der marktwirtschaftlichen Logik – in eine Kundenrolle kommen, wenn die Verkehrsunternehmen dabei Gewinne machen könnten. Der Kunde, der letztlich über den Erfolg eines neuen Produkts entscheidet, erhält damit eine zentrale Rolle, die er in dieser Branche bisher nicht hatte.

Wie die Rahmenbedingungen für kundenorientierte Angebote des öffentlichen Verkehrs künftig gestaltet sein müssten, ist bisher weder in der politischen Arena noch bei den Branchenvertretern ein Thema. Konzeptionelle Stärke und Fähigkeit zur Umsetzung sind in der deutschen Verkehrspolitik wie in der ÖPNV-Branche Mangelware. Ob es an den Haltestellen des öffentlichen Verkehrs künftig Kunden geben wird, ist somit noch lange nicht absehbar.

### **3 Wie entsteht das ÖPNV-Angebot heute?**

#### **3.1 Das Diktat der Verkehrsmodellierer**

Das verkehrliche Angebot der meisten Verkehrsunternehmen basiert auf in Jahrzehnten gewachsenen Liniennetzen, Bedienzeiten und Verkehrsfrequenzen. Beim schienengebundenen Verkehr mit S-, Straßen- und U-Bahnen sind Variationen systembedingt nur in den Bedienzeiten und der Taktdichte möglich. Aber auch beim Busverkehr kommen Erweiterungen oder Veränderungen von Teilnetzen sehr selten vor. Ausnahmen hiervon gab es in den Großstädten und Ballungsräumen sowie in den neuen Bundesländern. Hier waren Neugestaltung von Teilnetzen und auch Infrastrukturweiterungen noch in den 90er Jahren keine Ausnahmen. Infrastrukturinvestitionen werden auf Grund der leeren Haushaltskassen künftig jedoch weitgehend ausbleiben.

Den Angebotsentwicklungen und -planungen der öffentlichen Verkehrsunternehmen liegen die Methoden der „modernen“ Verkehrsplanung zu Grunde. Diese entstand in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts im Zusammenhang mit der steigenden Motorisierung und dem Entstehen hochgradig verkehrserzeugender Siedlungsstrukturen. Mobilitätswachstum, Zeiteinsparung und Freiheit bei der Verkehrsmittelwahl waren – und sind noch immer – ihre Dogmen. Die täglich zurückgelegten Wege und deren Veränderung hinsichtlich Anzahl, Länge, Zweck und genutztem Verkehrsmittel stehen dabei im Mittelpunkt. Wegezahlen und die diesbezüglich erwarteten Veränderungen stellen die Grundlagen der Planung dar. Räumliche Strukturen, insbesondere Einwohner- und Arbeitsplatzdichte der „Verkehrszellen“ sowie die Infrastrukturnetze werden als wesentliche erklärende Größen für das Verkehrsgeschehen gesehen. Den Modellvorstellungen liegen meist schematische Quelle-Ziel-Beziehungen zu Grunde und nicht, was zutreffender wäre, Wegeketten (vgl. Trostorff 2002: 26).

Subjektbezogene Einflüsse spielen in diesem Ansatz keine Rolle. Das Verkehrsverhalten der Einwohner einer „Verkehrszelle“ wird vielmehr auf der Grundlage ihrer soziodemografischen und sozioökonomischen Merkmale variiert. Hierzu wird auf ein Set altersgruppen- und einkommensspezifischer, durchschnittlicher Mobilitätsmuster so genannter verhaltenshomogener Gruppen zurückgegriffen, die aus schriftlichen – in jüngster Zeit auch telefonischen – Befragungen statistisch abgeleitet wurden.

Die auf diesen Methoden basierenden Planungsverfahren bestehen aus zwei Schritten:

- Auf der Grundlage von Einwohner- und Arbeitsplatzdichte, Motorisierung sowie der soziodemografischen und sozioökonomischen Merkmale der Einwohner und ihren gruppenspezifischen Mobilitätsmustern wird für jede Verkehrszelle des untersuchten Gebiets (Berlin wird beispielsweise in rund 1.000 Verkehrszellen mit einer Fläche von jeweils rund 1 Quadratkilometer untergliedert) die Verkehrsnachfrage ermittelt, im Planerjargon die „Verkehrserzeugung“ durchgeführt.
- Diese Nachfrage wird im zweiten Schritt auf dem bestehenden und um Planungsvarianten ergänzten Infrastrukturnetz, das den individuellen und den öffentlich-kollektiven Verkehr einschließt, rechnerisch abgewickelt (planerisch: „umgelegt“). Das Infrastrukturnetz und seine Kapazitäten sind dabei einem Schaltplan elektrischer Geräte vergleichbar. Dort, wo geringe Widerstände bestehen, fließt viel Strom, Nadelöhre mit hohem Widerstand versucht der Verkehrsstrom – so weit es geht – zu umgehen, bis sich wieder ein Gleichgewicht einstellt. Entscheidendes Kriterium ist der Faktor „Reisezeit“ des Verkehrsteilnehmers zwischen der „Quelle“ und dem „Ziel“. Nach dieser Logik wählen Fahrgäste mehrfaches anstrengendes Umsteigen, beispielsweise zwischen U-Bahn und Bus an Stelle einer durchgehenden Straßenbahnfahrt, um geringfügige Zeitvorteile zu nutzen. Sog. „weiche“ Qualitätskriterien werden dagegen nicht berücksichtigt (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2003, Anhang 3: 2). Die langweilige Fahrt in der U-Bahn wird einer gleich schnellen oberirdischen S-Bahn-Fahrt bei Tageslicht und Aussicht auf städtisches Leben gleichgesetzt.

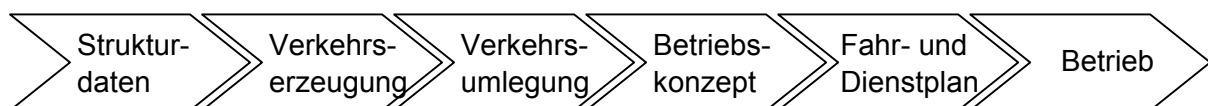


Abb.2: Prozesskette (Workflow) der Angebotsentwicklung im ÖPNV: funktionale Sichtweise

Auf der Grundlage dieser Verkehrsmodellierungen werden von den Verkehrsunternehmen ein Betriebskonzept, d.h. Wagenumlaufpläne, für die einzelnen ÖPNV-Linien erstellt, die Fahr- und Dienstpläne detailliert und schließlich der Betrieb durchgeführt (s. Abb. 2).

### 3.2 Prognosemodelle: wenn Planer in die Kristallkugel blicken

Die Nutzung dieser rechentechnisch sehr aufwendigen Verfahren wurde erst durch die rasante Entwicklung der Datenverarbeitung möglich – und umgekehrt angereizt. Inzwischen ist es möglich, den Weg jedes einzelnen Fahrzeugs im Straßenverkehr ganzer Stadtgebiete zu simulieren und dabei z.B. den Effekt von variierten Ampelschaltungen oder variierten Fahrspurzuordnung (wie z.B. Abbiegespuren) am Bildschirm zu beobachten. Voraussetzungen hierfür sind jedoch hoch aufgelöste digitale Stadt- und Infrastrukturpläne sowie umfangreiche und detaillierte statistische Erhebungen, von den soziodemografischen Merkmalen der Einwohner jeder Verkehrszelle bis zur Verkehrsstärke und -zusammensetzung auf einzelnen Straßen- und Schienenabschnitten.

Sehr ähnliche Verfahren werden in Verkehrsmanagementzentralen genutzt. Japanische Städte sind längst das Mekka der Verkehrsleitetechniker. Allein in Tokio erfassen 17.000 Sensoren die tägliche Blechlawine. Die Computer steuern mit diesen Informationen Ampel-



phasen, senden Informationen an Leuchttafeln über den Straßen und im 5-Minuten-Takt an die Navigationssysteme der Kraftfahrzeuge (vgl. Willenbrock 2003: 106).

Die ungeheure Faszination dieser technischen Hilfsmittel ist erheblich, ihr erliegen nicht nur Verkehrsingenieure, auch Planer und Politiker: Bunte Netzkarten für die verschiedenen Verkehrsmittel stellen die heutigen und künftigen Verkehrsströme scheinbar exakt dar. Die Effekte von Infrastrukturmaßnahmen und Angebotserweiterungen, die Nutzung ordnungsrechtlicher Instrumente im Straßenverkehr (Tempolimits, Verkehrsbeschränkungen, Parkraumbewirtschaftung etc. pp.) lassen sich hiermit mühelos und – wer wollte bei diesem technischen und Datenaufwand widersprechen? – scheinbar perfekt vorhersehen. Diese Hilfsmittel der Visualisierung verführen zu der Annahme, die einzig mögliche Zukunft mit absoluter Genauigkeit abzubilden. Die Politik erwartet eine einfache, eindeutige Botschaft, die Verkehrsmodelle liefern diese.

Nur wenige Verkehrsplaner sind jedoch Hellseher. Ihre Verkehrsprognosen sind „Wenn-Dann-Szenarien“. Sie beschreiben eine mögliche Verkehrsentwicklung, die sich einstellen kann, nicht die, die sich einstellen wird. Verkehrsprognosen sind der Versuch, Bilder von der verkehrlichen Zukunft zu erzeugen und zu visualisieren um die Zukunft besser gestalten zu können.

Verkehrsszenarien enthalten Aussagen, die von zahlreichen Rahmenbedingungen und unzähligen, komplexen Zusammenhängen abhängen, die jedoch nur innerhalb gewisser Grenzen zutreffen, selten konstant und häufig kaum bekannt sind. Wie gering die Prognosefähigkeit bereits hinsichtlich kurzfristiger Entwicklung ist, zeigen beispielsweise die jährlichen Konjunkturprognosen der sieben führenden deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute<sup>15</sup>, das Jahresgutachten des Sachverständigenrates und das Gemeinschaftsgutachten der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute. Am Jahresende ist stets festzustellen, dass kaum ein Prognosewert mit der realen Entwicklung übereinstimmt.

Verkehrsszenarien sind diesen Prognosen der Wirtschaftsentwicklung vergleichbar. So versuchen beispielsweise die „Shell-Szenarien“ seit Mitte der 50er Jahre die langfristige, meist zwei Jahrzehnte voraus greifende „Verkehrskonjunktur“ für den Kfz-Verkehr zu beschreiben. Die realen Entwicklungen übertrafen die Szenarien bisher stets bereits nach wenigen Jahren. So prognostizierte Shell in den 50er Jahren für die BRD eine Sättigung bei rund 8 Mio. Pkw, die für die frühen 60er Jahre erwartet wurde. Im Jahr 1993 war eine 4-mal höhere Motorisierung erreicht. Die steigende Tendenz hält bis heute weiter an.

Die Shell-Szenarien befinden sich mit ihrer geringen Treffergenauigkeit in guter Gesellschaft: Die fünf zwischen 1979 und 1981 vorgelegten Prognosen der Institute bzw. Auftraggeber ADAC, ARAL, BP, DIW, SHELL zur Pkw-Bestandsentwicklung sahen eine Sättigung des Pkw-Bestands um die Jahrtausendwende erreicht. Die Bandbreite des Bestands sollte zwischen 27 Mio. Pkw (ADAC 1979) und 29,4 Mio. Pkw (Shell 1981, optimistisches Szenario) erreichen (vgl. Lünsdorf 1983: 7). Die reale Entwicklung übertraf dieses Prognosen in weniger als der Hälfte der Zeit, zwischen 1987 (27,2 Mio.) und 1989 (29,1 Mio.) (ARAL 2003: 318). Ähnlich gering war die Treffsicherheit im Schienengüterverkehr. Die Prognose des Bundesverkehrswegeplans sah ein Wachstum um 23% zwischen 1980 und 1990 vor, die reale Verkehrsleistung ging jedoch um 5% zurück (vgl. Pällmann 2001: 28). Im öffentlichen

---

<sup>15</sup> Ifo – Institut für Wirtschaftsforschung, München; HWWA – Hamburgisches Welt-Wirtschaftsarchiv, Hamburg; IfW – Institut für Weltwirtschaft, Kiel; IW – Institut der deutschen Wirtschaft, Köln; RWI – Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen; DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin; IWH – Institut für Wirtschaftsforschung, Halle.

Verkehr wurde die Entwicklung damals umgekehrt deutlich unterschätzt (vgl. Hopf/Rieke/Voigt 1980).

Bei der Planung von ÖPNV-Netzen und -Angeboten werden nun häufig – nicht selten auf der Grundlage hierzu kaum geeigneter Daten – Nachfrageentwicklungen beispielsweise für einzelne Stadtgebiete über ein bis zwei Jahrzehnte prognostiziert. Dabei wird mit Hilfe der beschriebenen faszinierenden Simulationstechniken eine Treffergenauigkeit vermittelt, die nicht erfüllt werden kann, aber gleichwohl werden auf dieser Grundlage Entscheidungen über Investitionen in Millionenhöhe getroffen.

Wie gering und unsicher die Kenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Angebotsmerkmalen und Nachfrageverhalten sind, fällt dabei „unter den Tisch“. Studien mit unterschiedlicher Methodik liefern sehr unterschiedliche, nicht selten widersprüchliche Ergebnisse, lokale Gegebenheiten, regionale Unterschiede sind meist von hoher Bedeutung, Präferenzen der Kunden sind nicht konstant, vielmehr sind wachsende Ansprüche der Kunden festzustellen (vgl. Gorter et al. 2000: 50).<sup>16</sup>

Derartige Modellrechnungen ergeben meist eine steigende Nachfrage als Ergebnis der verkehrsplanerischen Strategie „Mehr vom Gleichen“. Kürzere Haltestellenabstände, 5- statt 10-Minuten-Takte, lange Bedienzeiten mit Angeboten am Abend und am Wochenende usw. erhöhen die Fahrgastzahlen. Der meist hohe finanzielle Aufwand für derartige Angebotsausweitungen konnte – zumindest in Zeiten hoher Zahlungsbereitschaft der Kommune – als Beleg für intensive Kundenorientierung betrachtet werden. Angebotsausweitung wird in der ÖPNV-Branche mit Kundenorientierung gleichgesetzt. Dies zeigt die – noch immer – zentrale Bedeutung der verkehrsplanerischen Kriterien in der europäischen Norm für den ÖPNV zur „Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität“ (siehe Abschnitt 4).

### 3.3 Die Fiktion (zeit-)ökonomischer Rationalität im Verkehr

Die Gründe für die geringe Treffsicherheit sind vielfältig. Die Annahmen für das Verkehrsverhalten, d.h. die Wahl der Wegeziele und der Verkehrsmittel, der tages- und wochenzeitlichen Verteilung der Wege und der Zusammenhänge zwischen Einkommen, Alter, Geschlecht usw. für die Verkehrsnachfrage werden aus empirischen Erhebungen in der Vergangenheit mit hohem statistischem Aufwand abgeleitet. Das bedeutet nicht selten, dass Nachfrageentwicklungen für einen künftigen Zeitraum von mehr als einem Jahrzehnt auf der Grundlage von empirischen Daten errechnet werden, die mehr als ein Jahrzehnt zurückliegen. So wurde beispielsweise die langfristige Verkehrsentwicklung in Berlin bis zum Jahr 1998 auf der Basis von Daten zum Verkehrsverhalten errechnet, die auf der „Insel Westberlin“ im Jahr 1986 erhoben wurden.

Mangels Datenverfügbarkeit werden nicht selten bundesdeutsche Durchschnittswerte für Berechnungen in „mikroskopisch kleinen“ Stadtgebieten mit weit davon abweichenden Sozialstrukturen herangezogen, teilweise nach Einschätzung der Planer „plausibel angepasst“. Die von Stadt zu Stadt großen Unterschiede im Mobilitätsverhalten sind seit Jahrzehnten

---

<sup>16</sup> Eine im Jahr 2000 aktuelle und umfassende Zusammenstellung der Forschungsergebnisse zur Verkehrsmittelwahl (mit Schwerpunkt ÖPNV) sowie von Marktforschungsergebnissen im ÖPNV enthält der Anlagenband A von Gorter et al.

bekannt,<sup>17</sup> die Ursachen hierfür können jedoch nicht schlüssig erklärt werden. Trotzdem werden die den Verkehrsmodellen zu Grunde liegenden Zusammenhänge, beispielsweise zwischen Verkehrsangebot und Verkehrsnachfrage, häufig flächendeckend konstant angesetzt.

Die Beschränkung liegt aber auch in der Reduktion auf Wege, die nicht im Zusammenhang mit der Berufsausübung stehen, im Fachjargon dem Personen-Wirtschaftsverkehr. Diese Wege werden bei den Modellrechnungen allein auf Grund mangelnder empirischer Grundlagen ausgeklammert. Schätzungen auf der Basis etlicher Einzelprojekte gehen für Großstädte von einem Anteil von rund einem Drittel aller Personenwege aus. Mit dem weiteren Wachstum der Dienstleistungsbranche wird dieser Anteil noch zunehmen.

Multimodales Verhalten, d.h. die wechselnde Verkehrsmittelnutzung einer Person innerhalb eines bestimmten Zeitraums, wie z.B. die im Verlauf eines Jahres vom Wetter und den Freizeitaktivitäten situationsabhängige Wahl des ÖPNV oder des Autos statt des Fahrrads oder Motorrads für den Arbeitsweg, wird bei den zu Grunde liegenden Mobilitätsmustern nicht angemessen berücksichtigt. Empirische Erhebungen hierzu sind u.a. auf Grund der überwiegend verkehrsmittel- statt subjektorientierten Verkehrswissenschaft Mangelware (vgl. Petersen 2003: 6).

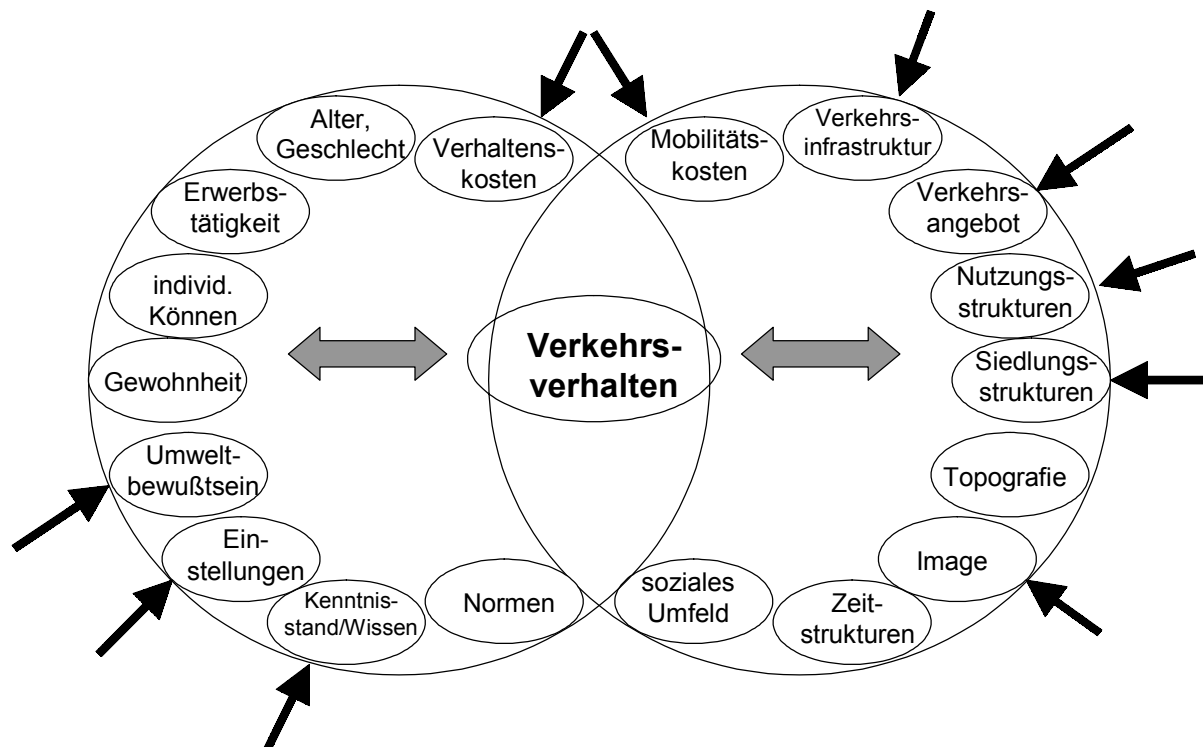


Abb. 3: Stellschrauben zur Beeinflussung des Verkehrsverhaltens (nach Utzmann 2003: 24)

Das Fundament dieser Methoden ist die Fiktion einer – insbesondere (zeit-)ökonomischen – Rationalität bei der Wahl des Wegeziels, des Weges und des Verkehrsmittels. Verkehrsverhalten soll entsprechend dieser Fiktion durch Veränderung individuums-externer Faktoren („Stellschrauben“, durch Pfeile gekennzeichnet) gesteuert werden (Abb. 3). Allein die Viel-

<sup>17</sup> In Großstädten mit über 500.000 Einwohnern liegt der ÖPNV-Anteil zwischen 13% und 31%, in Kleinstädten mit 50.000 bis 100.000 Einwohnern zwischen 5% und 19%. (vgl. Mertens 2002: 6)

zahl der „Stellschrauben“ verdeutlicht jedoch, dass einfache Erklärungsansätze und damit auch einfache Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Kundenorientierung des ÖPNV kaum Erfolg versprechen können.

Erklärungen für die Entstehungsursachen von Verkehr bieten die traditionellen verkehrsplanerischen Methoden und Kriterien zur Beschreibung des Mobilitätsverhaltens nicht (vgl. Flade/Wullkopf 2000: 5)<sup>18</sup>. Denn mobile Individuen mit subjektiv begründeten Verhaltensnormen sind diesen Methoden unbekannt. „Verkehrs-Nachfrager“ sind Objekt der Verkehrsanalysen und der -planung. Diese Verfahren sind bereits in ihrer Anlage nicht darauf ausgerichtet, die speziellen Wahrnehmungen dieser Handlungskontexte zu erfassen. Für Individuen sind jedoch nicht die realen (Zeit-) Kosten, sondern deren Wahrnehmung und Bewertung entscheidend. Ansätze, das Angebot allein auf der Grundlage dieser „technisch-funktionalen Stellschrauben“ zu verbessern, werden nur begrenzte Nachfrageeffekte bewirken.

Entsprechend dieser Selbstbeschränkung wird beispielsweise die im Alltagsverkehr große Bedeutung von Routinen „übersehen“. Routinen (Gewohnheiten) dienen der Reduktion des ständigen Zwangs zu Entscheidungen – und rationalen, abwägenden Begründungen – im Alltag und tragen dazu bei, immer wiederkehrende Aufgaben schnell zu bewältigen (vgl. Franke 2001: 77). Vergleichbares gilt für die hohe Bedeutung von Normen, Verhaltenskontrolle und Einstellungen (vgl. Bamberg/Bien 1995: 108).

Verkehrsmittel, die ein routiniertes „Nutzen ohne nachzudenken“ ermöglichen, sind damit im Vorteil. Die Erfolgsgeschichte des Autos basiert nicht unerheblich auf dieser Eigenschaft. Mit dem Auto „kommt man immer ans Ziel“. Telematische Techniken, die inzwischen auch bei preisgünstigen Kompaktklasse-Pkw Einzug halten und den Fahrer GPS-gestützt durch Sprachausgabe mühelos von A nach B dirigieren, ermöglichen dieses Nutzen-ohne-nachzudenken perfekt.

Die ÖPNV-Nutzung ist dagegen eine Verkehrsart für Insider. Wie kompliziert ist die Fahrt mit dem ÖPNV zu einem vorher nicht besuchten Ziel, unbekannten Linien ausgesetzt, unbekannten Umsteigepunkten, Abfahrtsorten und -zeiten sowie häufig unübersichtlichen Tarifen? Untersuchungen zur Alltagsmobilität autofreier Haushalte beschreiben die anspruchsvollen Voraussetzungen dieser „planvollen Ortsveränderungen“ (Reutter/Reutter 1996: 172) als Geschicklichkeitssparcours: „Gesichtspunkte [...], die bei der individuellen Planung von Ortsveränderungen sehr komplex aufeinander abgestimmt und kunstvoll miteinander verknüpft werden. [...] Spontane Ortsveränderungsentscheidungen“ seien durch „permanent trainiertes Alltagskönnen“ (ebd.: 173) möglich.

Autofahren erfordert im Vergleich einen weitaus geringeren Informations-, Planungs- und Entscheidungsaufwand, ökonomisch formuliert: die geringsten Transaktionskosten. Als „Universalverkehrsmittel“ ist ein Pkw zudem sowohl für den allein zurückgelegten Arbeitsweg, das Einkaufen mit Transportaufgaben, den gemeinsamen Kinobesuch und den Familienausflug am Wochenende geeignet.

Die verkehrsplanerische Beschreibung des Mobilitätsverhaltens „übersieht“ nicht nur diesen, sondern auch weitere verhaltensrelevante Zusammenhänge und Parameter.<sup>19</sup> So wird die Verschränkung von strukturellem Zwang und individueller Freiwilligkeit ausgeklammert, die dem Wachstum der Automobilität seine Dynamik verleiht (vgl. Heine/Mautz/Rosenbaum 2001: 29). Am Beispiel von Frauen, die häufig erst durch die Verfügbarkeit und Nutzung

---

<sup>18</sup> Die derzeit vermutlich breiteste und fundierteste Übersicht über die bekanntesten Theorien und Modelle zur Verkehrsmittelwahl enthält Flade/Wullkopf (2000).

<sup>19</sup> Holte (2000) skizziert die Spuren der „Beziehung“ zum Auto in der Evolutionsbiologie, der Psychologie und der Soziologie.

eines Autos ihre Bindung an Haushalt und Mutterrolle überwinden und einer (Teilzeit-) Berufstätigkeit nachgehen können, wird diese Verschränkung von Zwang und Freiwilligkeit in einer Alltagssituation beispielhaft deutlich.

Untersuchungen zur Verkehrsmittelwahl von Jugendlichen – eine der größten Kundengruppen des ÖPNV – kommen zu dem für die Modellierung des Verkehrsverhaltens noch drastischeren Ergebnis: eine Überführung der innerpsychischen, individuumsinternen Einflussfaktoren in allgemeingültige Modelle sei nicht (mehr) möglich (vgl. Hunecke/Tully/Bäumer 2002: 62). Als Ausweg aus dieser Erklärungsnot werden aus dem Lebensstil-Ansatz abgeleitete Mobilitätsstil-Modelle entwickelt (vgl. Lanzendorf 2001, Hunecke 2000, Trosttorff 2002). Von Hunecke wurden die Dimensionen Autonomie, Erlebnis, Status und Privatheit als grundlegende Elemente von Mobilitätsstilen herausgearbeitet und deren Verhaltenswirksamkeit empirisch nachgewiesen. Trosttorff kommt sogar zu dem Ergebnis, dass der Zusammenhang von Lebensstil und Mobilität empirisch erkennbar ist, ein Zusammenhang mit sozioökonomischen Kriterien jedoch nicht (mehr) (vgl. Trosttorff 2002: 117).

Die hier nur ausschnitthaft und spotartig beleuchteten Unzulänglichkeiten und Grenzen verkehrsplanerischer Methoden und Kriterien zur Beschreibung des Mobilitätsverhaltens und zur planerischen Gestaltung des Verkehrsangebots sind auf wissenschaftlicher Seite ausführlich und aus unterschiedlichen Perspektiven thematisiert.<sup>20</sup> In der ÖPNV-Branche und ihrer Planer-Community werden die methodischen Probleme und Grenzen jedoch nicht – zumindest nicht wahrnehmbar – diskutiert. Verständlicherweise mangelt es daher an Distanz zu den Methoden, mit denen das Angebot geplant und bis zur Realisierung gebracht wird. Auch die funktionale Angebotsoptimierung – die in der Branche als zentrales Element der Kundenorientierung verstanden wird – erfolgt entsprechend dieser Sichtweise. Ihr Scheitern im Sinne steigender Nachfrage ist daher vorgegeben.

### **3.4 Public Awareness: das Angebot ist hervorragend, nur der Kunde muss sich ändern**

Das die Branchendiskussion, insbesondere die Position des Branchenverbands VDV dominierende Münchner Institut Sozialdata hat aus dieser unübersichtlichen Sachlage heraus eine gleichwohl leicht verständliche und im Alltag eines Verkehrsunternehmens einfach handhabbare Strategie entwickelt (vgl. Gegner 2004: 11). Da bei der Verkehrsmittelwahl die ökonomische Realität und deren Wahrnehmung (beispielsweise hinsichtlich Reisezeit und Kosten) häufig nicht übereinstimmen, wurde bereits vor Jahrzehnten der Begriff der „kognitiven Dissonanz“ geprägt. Der ÖPNV, so wird Sozialdata nicht müde zu behaupten, sei besser als sein Ruf. Der Kunde müsse jedoch seine „verzerrte und unvollständige Wahrnehmung“ (Brög/Erl 2002: 237) ändern.

In Konsequenz dieser, für eine Dienstleistungsbranche (vgl. ihr Selbstverständnis, Kapitel 1) überraschenden Sicht auf den Kunden, wurde Sozialdata mit zahlreichen Public-Awareness-Kampagnen beauftragt, um diese Dissonanz durch Aufklärung zu überwinden (VDV 2002b: 17f). Die Experten dieses Instituts definieren zunächst anhand des mit verkehrsplanerischen Maßstäben messbaren Kriterien „keine angemessene Erschließung/Verbindung“ und „Sachzwänge“ (d.h. Lastentransport und berufsbedingte Gründe), wann der Kunde den ÖPNV nutzen kann – und gefälligst nutzen soll (Allgeier/Brög/Schadler 2000: 37).

---

<sup>20</sup> Siehe darüber hinaus auch Hautzinger/Knie/Wermuth 1997, Canzler/Knie 1998: 41ff, Flade/Wullkopf 2000: 2

Mit diesem Ansatz kommt Sozialdata zum Ergebnis, dass über die Hälfte aller Autofahrten in Deutschland auf den Umweltverbund<sup>21</sup> (zu Fuß, Fahrrad, ÖPNV) verlagert werden können, da es „keinen Sachzwang“ für die Autonutzung gäbe. Der Umweltverbund sein hier „mindestens eine gleichwertige Alternative“ (Brög/Erl 2002: 231). Das Bundesverkehrsministerium folgt dieser Einschätzung, da „86% der privaten Haushalte eine Bushaltestelle innerhalb von 10 Minuten Fußweg erreichen können und 22% einen entsprechenden U-, S- und Straßenbahnanschluss“ (Mertens 2002: 6). Die Frage, warum viele Bürger den ÖPNV auch bei günstiger Erreichbarkeit der Haltestellen meiden, wird nicht gestellt.

Andere Motive für die Verkehrsmittelwahl sind nach Sozialdata „nur“ subjektive Gründe, die ausschließlich auf einem Defizit an Information, Kommunikation und Motivation beruhen können (UITP 1998: 7). Subjektive Gründe werden von Sozialdata als „falsch“ bewertet, andere Motive als die genannten rationalen sind nicht zugelassen. Dieser „Aufklärung“ liegt ein Kundenbild zu Grunde, das ausschließlich auf einer moralischen und normativen Sichtweise beruht. Der Ansatz fällt mit seinen normativen Momenten in eine Haltung zurück, die er überwinden wollte: Sozialdata stellt stets die Vorteile von individuellem Marketing im Vergleich zur traditionellen Strategie der Angebotsverbesserungen heraus. Dass beide Ansätze – der technokratisch-funktionale der Verkehrsplaner und der nicht weniger normative der Sozialdata – auf weitgehend identischen, da funktionalen Annahmen beruhen, wer den ÖPNV wozu benutzen kann und soll, bleibt dabei außen vor.

Durch individuelles Marketing,<sup>22</sup> das nur „ÖPNV-affine“ Personengruppen direkt ansprechen soll, werden die potentiellen Fahrgäste aufgefordert, „über ihr Verhalten nachzudenken“ (UITP 1998: 9, Übersetzung HBI). Hierzu müsse zunächst ein Problembewusstsein geschaffen werden, dann persönliche Betroffenheit, Verstärkung durch soziale Akzeptanz und schließlich Routinisierung (vgl. Brög/Erl 2002: 232).

Die Wirkungslosigkeit derartiger rational-argumentativer Appelle an die Vernunft ist beispielsweise von den Anti-Raucher-, Anti-Aids-, Gesunde-Ernährungs-, Viel-Bewegungs- und anderen Kampagnen bekannt. Häufig wird mit sozialen Einflussversuchen und subjektiv bedrohenden Einschränkungen der persönlichen Freiheit sogar das Gegenteil des eigentlichen Ziels erreicht (Mayer 1993: 14). Diese Kampagnen waren möglicherweise in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts bei einem vergleichsweise ausgeprägten ökologischen Interesse in der Bevölkerung denkbar, seit den 90er Jahren können sie jedoch als nicht mehr angemessen bezeichnet werden. Die von Sozialdata mit erheblichem finanziellem Aufwand individualisierten Kundenansprachen („heimsuchendes Marketing“) werden zwar immer wieder mit evaluierten Erfolgen kommuniziert, wenig erfolgreiche Projekte bleiben dabei jedoch außen vor.<sup>23</sup>

Wie weit dieser Umerziehungsansatz von den kundenorientierten Methoden der Automobilindustrie entfernt ist, zeigt beispielhaft deren Vorgehen bei der Positionierung eines neuen Automodells. Hier wird u.a. untersucht, mit welchen Marken außerhalb der Autowelt die Kunden die Marke des Herstellers und des Wettbewerbers assoziieren (Rentschler 2004: 21). Das Design des neuen Produkts und das Marketing werden an diesen Assoziationen orientiert.

<sup>21</sup> Im „Ruhrkorridor“ ermittelt Sozialdata sogar einen Anteil von 61% der Fahrten, die „grundlos“ mit dem Auto durchgeführt werden.

<sup>22</sup> Anfang der 90er Jahre ließ sich Sozialdata hierfür die Marke „IndiMark®“ schützen.

<sup>23</sup> So zeigte eine Public-Awareness-Kampagne in Pirna bei Dresden keine nachhaltige Nachfragesteigerung; pers. Mitteilung von Ingolf Rossberg, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Dresden am 5.11.2003 in Dresden.

Der Ansatz von Sozialdata, Fahrgäste mit Hilfe von Information und Kommunikation zur ÖPNV-Nutzung zu überzeugen, hat jedoch enge Grenzen. Nach den Ergebnissen der aktuellen deutschen Mobilitätserhebung (KONTIV, siehe Abschnitt 2.1) könnte ein Drittel derjenigen, die bisher nicht oder selten in Bus oder Bahn sitzen – 23% der Bundesbürger insgesamt – ihre Ziele nach eigener Einschätzung gut mit dem ÖPNV erreichen (INFAS/DIW 2003: 7). Ein Informationsdefizit ist in dieser Gruppe somit nicht erkennbar. Andere Gründe müssen für die Abstinenz ausschlaggebend sein.

Die Informations- und Kommunikationskampagnen von Sozialdata würden bei diesen Autofahrenden „ÖPNV-Abstinenzlern“ absehbar das Gegenteil des angestrebten Effekts bewirken. Ein Zuviel an Information verursacht Sättigungserscheinungen. Auf Grund der hohen Markenstärke der meisten ÖPNV-Unternehmen kann sogar angenommen werden, dass dieses Informationsdefizit nicht nur in dieser Gruppe fehlt.

Mangelnde Glaubwürdigkeit durch Versprechen, die kaum eingehalten werden, und Informationen mit einem geringen Neuigkeitswert tun ein Übriges: alles ist schon oft gehört oder gelesen. Die hohe Versachlichung verstärkt den Verlust an Attraktivität. Lichtl (Lichtl 1999: 131) hat auf dieser Analyse basierend für die Umweltkommunikation das Ecotainment-Konzept entwickelt: Auf den ÖPNV angewandt würde an Stelle der sachlichen, informationsbetonnten Darstellung des ÖPNV eine rein emotionale Botschaft mit Hilfe von Lifestyle-Elementen treten.<sup>24</sup> Lichtl orientiert sich mit seinem Konzept an den klassischen Techniken der Konditionierung und des Imagetransfers innerhalb der rein emotionalen Werbung. Wenn das – meist sehr bekannte und starke – Label oder der Markenname des Verkehrsunternehmens in einem bestimmten emotionalen Umfeld erscheint, kann sich die Einstellung des Konsumenten zu der Marke ändern, ohne dass eine einzige Sachinformation zu der Marke vermittelt wird.

Der Branchenverband VDV hält an der von Sozialdata vertretenen Erklärungs- und Handlungsstrategie gleichwohl unverändert seit mehr als einem Jahrzehnt fest und empfiehlt diese seinen Mitgliedsunternehmen. Dies lässt sich damit erklären, dass der gesamte Ansatz den Denkstrukturen der Branche entspricht: Von der Haltung „Nicht das Angebot ist ungenügend, der Kunden muss sich ändern“ bis hin zu den allein funktionalen Kriterien, mit denen die Kundenpotentiale ermittelt werden. „Public-Awareness“ ist daher in erheblichem Umfang „Political-Awareness“ für politische Entscheider, die über die ÖPNV-Zuschüsse verfügen.<sup>25</sup>

### 3.5 Peace-Making: Kundenforen, Beiräte, Scouts und Qualitätstester

Die Kundensicht spielt bei den beschriebenen Verfahren keine Rolle. Die Ergebnisse von Verkehrszählungen (im ÖPNV wird beispielsweise die Zahl der Ein- und Aussteiger an den Haltestellen erhoben) und Befragungen mit Hilfe von standardisierten Fragebögen und anderen Verfahren werden von Experten interpretierend übersetzt und es wird formuliert, warum die Kunden sich wie verhalten oder was die Kunden mit ihren Antworten gemeint haben könnten. Die gewählten Messverfahren vermeiden nachhaltig einen direkten Dialog „in glei-

<sup>24</sup> Auch die Veröffentlichungen von Hilgers (Hilgers 1992: 131 und 1997: 140) enthalten der Ecotainment-Strategie vergleichbare, weitaus angemessenere und zeitgemäßere Marketing-Ansätze; Hilgers skizziert aber auch deren Grenzen.

<sup>25</sup> Neuerdings wird dieser Marketing-Ansatz von Sozialdata auch als „Sozial Marketing“ verkauft, da „der Schwerpunkt auf dem sozialen Gewinn“ liegt (Brög/Erl 2002: 244).

cher Augenhöhe“, der Kunde bleibt Objekt von Datenerhebungs- und Kommunikationsmaßnahmen.

Diese Einschätzung trifft weitgehend auch auf die zahlreichen Verfahren zu, die von Verkehrsunternehmen mit dem Begriff der Kundenbeteiligung versehen durchgeführt werden. Diese Aktivitäten wurden in den 90er Jahren beginnend von etlichen Verkehrsunternehmen mit dem Ziele kommuniziert, ihr Angebot und die Kundenorientierung zu verbessern.

Verkehrsunternehmen sehen diese Kundenbeteiligung durch unterschiedlichste Aktivitäten erfüllt. Diese können grob unterteilt werden in Gremien einerseits und Aktivitäten andererseits, die ihrem Charakter nach der Qualitätsmessung zugeordnet werden können.

Zu den Gremien-Aktivitäten zählen Kundenforen und andere Beiräte unterschiedlichster Zusammensetzung und Aufgabenstellung (z.B. Kundenforum, Nahverkehrsbeirat, Behindertenbeirat, Fahrrad-Beirat). Die gängigen Nahverkehrsbeiräte, meist ein Treffen der lokalen professionellen oder semiprofessionellen verkehrspolitischen Akteure und Interessenvertreter, können dem Unternehmen jedoch keine Rückmeldungen über die Bewertung der Dienstleistung aus Kundensicht geben. Ihnen fehlt die Kundenperspektive meist weitgehend, ihre primäre Aufgabe ist die verbandspolitische Profilierung.

Wie diese Beteiligung in der Praxis aussieht, zeigt beispielhaft die Erarbeitung des Nahverkehrsplans in Berlin. Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin hat nach eigenen Aussagen „unter breiter Teilnahme von Interessensverbänden, Verkehrsunternehmen und Verwaltungen die Fortschreibung des Nahverkehrsplanes für das Land Berlin bis einschließlich 2004 erarbeitet.“ (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2000).<sup>26</sup> Die Teilnahme der Interessenvertretungen erfolgte in einer Reihe zeit- und kostenaufwendiger Podiumsveranstaltungen. Diese fanden an werktäglichen Nachmittagen statt und damit in einem Zeitraum, an dem die meist ehrenamtlichen Vertreter von Fahrgastverbänden – zumindest wenn sie als Arbeitnehmer hierfür Urlaub nehmen müssen – nicht teilnehmen können. Zu einzelnen Themenschwerpunkten wurden teilweise Experten aus dem Ausland (Schweiz, Schweden) eingeladen, um ihre Konzepte, Strategien und Erfahrungen zu berichten. Dabei standen auch Themen auf der Agenda, die über Inhalt und Aufgabe des Nahverkehrsplans weit hinausgehen, z.B. die Liberalisierung des ÖPNV-Marktes und neue Organisationsstrukturen in Schweden.

Einblick in die Arbeit des Vorbereitungsgremiums für den Nahverkehrsplan, dem Mitarbeiter der in Berlin aktiven Verkehrsunternehmen BVG A.ö.R., S-Bahn Berlin GmbH und DB AG angehörten, und in die Zwischenergebnisse der beiden mit der Erstellung des Nahverkehrsplans beauftragten Ingenieurbüros wurden jedoch vermieden. Kosten und Finanzierung des Nahverkehrsangebots sowie Optimierungsmöglichkeiten wurden ebenso wenig thematisiert – obwohl die krisenhafte Haushaltssituation des Landes bereits seit Jahren bekannt war – wie die erheblichen Umweltprobleme des ÖPNV (Dieselrußemissionen der Busse und die Lärmbelastungen durch den Schienenverkehr) und der umweltseitige Handlungsbedarf der Stadt.

Berlin ist zwar seit über einem Jahrzehnt die Hauptstadt des deutschen Carsharing, dieser und andere Mobilitätsdienstleister wie das Taxigewerbe oder Fahrradvermieter wurde jedoch gar nicht erst einbezogen. Positive Erfahrungen der Zusammenarbeit zwischen dem lokalen Verkehrs- und den Carsharing-Unternehmen aus dem benachbarten Ausland waren nicht gefragt.

---

<sup>26</sup> <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/verkehr/nahverkehrsplan/>



Diese Foren dienten somit weitgehend dem „Peace-Making“: aktive Fahrgast-, Interessen- und Behindertenverbände (letztere eine in Berlin unvergleichlich durchsetzungsfähige Interessengruppe) wurden damit formal eingebunden und „ruhig gestellt“. Die Planung und das Angebot konnten bleiben, wie von den Experten vorgeschlagen, „Meckern“ war nach derart intensiver „Beteiligung“ kaum noch möglich.

Einige Unternehmen versuchen – meist ergänzend zu den obligatorischen Beiräten – einen verwandten, jedoch im Wesentlichen vergleichbaren Weg. Beispielsweise laden die Dortmunder Stadtwerke (DSW) seit 1999 insbesondere ausgewählte Abonnenten zu Kundenforen ein (Dortmunder Stadtwerke 2002a). Die Themen dieser dreimal jährlich von 17:00 – 20:00h stattfindenden Veranstaltungen sind festgelegt („Tarife und Kommunikation“, „Service, Sicherheit, Technik“ und „Anschlüsse und Fahrplan“). Die Gruppe der Kunden umfasst 60 Personen. Nicht-Kunden und Gelegenheitskunden sind nicht vertreten. Einzelne Kundengruppen mit besonderen Mobilitätswünschen (Schüler, Frauen, Selbstständige etc. pp.) werden nicht gezielt angesprochen. Vorstandsmitglieder des Unternehmens nehmen immer teil. Die Veranstaltung wird von Externen moderiert.

Nach Ansicht der DSW ist „die hohe Zufriedenheit und ein Gefühl der persönlichen Wertschätzung bei den TeilnehmerInnen besonders hervorzuheben“. Darüber hinaus gäbe es „eine positive Resonanz auch in der kritischen Presse und damit in der Öffentlichkeitsarbeit“ (Dortmunder Stadtwerke 2002b: 29).

Auch dieses Forum kann kaum als gezielte Erfassung der Kundensicht und deren Nutzung zur Angebotsverbesserung bezeichnet werden. Hier werden allenfalls punktuelle Defizite benannt. Vielmehr steht die politische „Landschaftspflege“ mit dem Adressat Kommunalpolitik und Lokalpresse entsprechend den Awareness-Strategien der Branche im Vordergrund. Die DSW benennt die „proaktive Presseberichterstattung“ auch als Vorteil (Dortmunder Stadtwerke 2002b: 31). Die geringe Bedeutung der Rückmeldung aus Kundensicht und die geringe Dienstleistungsorientierung dieser Aktivitäten unterstreicht die bei einer Fachveranstaltung der DSW getroffene Feststellung: „Erbringen mehrere Verkehrsunternehmen die ÖPNV-Leistung, könnten deren Profilierungsinteressen einem (gemeinsamen) Kundendialog entgegen stehen“ (Dortmunder Stadtwerke 2002b: 34).

„Qualitäts-Scouts“ oder „Qualitäts-Tester“ sind ein zweiter in der Branche verbreiteter Ansatz, mit Kunden in Kontakt zu kommen und ihre Bewertung der Dienstleistung zu ermitteln. Dieses Verfahren wird von Verkehrsunternehmen, wie der Berliner BVG (Buschmann 2001: 69), von Verkehrsverbünden, wie dem Verkehrsverbund Rhein-Ruhr VRR (Dortmunder Stadtwerke 2002: 14) und von Verbraucherorganisationen wie dem VCD (VCD 2002: 14) genutzt. Die Tester sind entweder Profis (VCD), semi-professionelle Kunden, die zu 40% den ÖPNV als ihr Hobby bezeichnen (BVG), oder repräsentativ ausgewählte Stammkunden, die sich auf einen öffentlichen Aufruf bewerben (VRR).

Die Tester erhalten hierzu standardisierte Fragebögen und erläuternde Hinweise, teilweise mit Fotos. Die professionellen Tester werden darüber hinaus intensiv geschult. Die Fragebögen werden von Experten, meist Mitarbeiter des Verkehrsunternehmens, auf Grund ihrer Sichtweise und Einschätzung der Qualitätsmerkmale erstellt. Eine Überprüfung der getesteten Kriterien und des jeweiligen Bewertungsmaßstabs durch Kunden findet nicht statt. Die BVG hat zumindest untersucht, wie weit die Bewertung der semi-professionellen Hobby-Tester von der eines repräsentativen Kundenquerschnitts abweicht. Dabei wurden nur bei drei von 17 untersuchten Kriterien befriedigende Übereinstimmungen ermittelt (Buschmann 2001: 74). Während die Semi-Profis nahezu alle Kriterien als besonders wichtig einstufen, differenzieren Durchschnittsnutzer weitaus stärker.

Verbesserungsvorschläge auf Grund kritischer Bewertungen werden, wie die Fragebögen, von Experten entwickelt, meist den Mitarbeitern des Unternehmens. Auch hier wird die Kundensicht von Experten interpretierend übersetzt und formuliert, was die Kunden mit ihren Bewertungen gemeint haben könnten und welche Veränderungen im Angebot besser bewertet werden würden. Die Umsetzungsorientierung dieser Verfahren ist damit gering.

Diese Übersetzungsarbeit ist beispielsweise bei Fragen nach der Sauberkeit der Fahrzeuge kaum leistbar. Denn sie umfasst neben den Fahrzeugböden und Sitzen auch die Scheiben, Graffiti und Scratching. Bewerten die Kunden Straßenstaub an den Ein-/Ausstiegstüren kritischer als Scratching an den Scheiben? Sollte eine häufigere Kontrolle und ggf. ein häufigerer Austausch zerkratzter Scheiben erfolgen oder einfaches Auskehren? Die aus kritischen Bewertungen abgeleiteten Maßnahmen können nur nach der Try-and-Error-Methode ausgewählt werden.

Die Tester-Verfahren vermeiden nachhaltig einen direkten Dialog „in gleicher Augenhöhe“, der Kunde bleibt – hier das Verkehrsunternehmen mit viel Engagement unterstützendes – Objekt von Datenerhebungsmaßnahmen. Dem Kunden sind lediglich Rückmeldungen in vorgegebenen Rastern möglich. Die Verkehrsunternehmen bleiben damit in der Kultur der verkehrsplanerischen Sicht auf Beförderungsfälle und den Strukturen der ÖPNV-Versorgung.

Scouts haben dagegen eine Funktion, die mit der von „Staumeldern“ im Kfz-Verkehr vergleichbar ist. Sie informieren das Verkehrsunternehmen oder den Verkehrsverbund über aktuelle Mängel (Schürmann 2003: 66).

Die Verkehrsunternehmen sehen den Wert der Scout- und Tester-Aktivitäten daher auch sehr weit im Bereich der Public-Awareness, insbesondere „im PR-Bereich“ (Buschmann 2001: 77) und der Wertschätzung, die den Kunden entgegengebracht wird (Dortmunder Stadtwerke 2002: 20). Dass auch die „Kunden“ der politisch-administrativen Ebene angesprochen werden sollen, „um Fördergelder für weitere Projekte bereit zu stellen“ wird betont (Dortmunder Stadtwerke 2002b: 20).

Der Wert der Kundensicht für die Produktverbesserung ist offensichtlich (noch) kaum erkannt. Denn es wird ein „erheblicher Betreuungsaufwand“ beklagt (Buschmann 2001: 77), mithin eine für Dienstleistungsbranchen wenig nachvollziehbar Sichtweise.

Bei den meist im Marketing-Bereich angesiedelten Mitarbeitern, die Aktivitäten zur Kundenbeteiligung durchführen, können die Rückmeldungen zudem große Befürchtungen auslösen. Sie sehen sich in der Klemme zwischen den Kundeninteressen und den für die Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen zuständigen operativen Unternehmensbereichen. So werden denn auch „die größten Schwierigkeiten“ in der Umsetzung der Vorschläge aus Kundenbeteiligungsmaßnahmen befürchtet (Dortmunder Stadtwerke 2002b: 20).

Diese Umsetzungshemmnisse können jedoch durch modifizierte Verfahren, wie z.B. die Kundenwerkstatt weitgehend überwunden werden (s. Abschnitt 6.2.4). Bei diesem Verfahren erarbeiten Kunden und zuständige Mitarbeiter des Unternehmens in einer moderierten Werkstattsituation gemeinsam „Hand in Hand“ auf der Grundlage ihres jeweiligen Expertenwissens zeitnah umsetzbare Verbesserungen (Berliner Verkehrsbetriebe 2000: 8, Arnold/Blümel 2000).

## 4 Das computermodellierte Bedürfnis – messbar und justiziabel befriedigt

Die ÖPNV-Branche, aufgeschreckt durch die drohende Liberalisierung des Marktes, ist etwa seit Mitte der 90er Jahre ausschließlich auf die Ertragsverbesserung durch betriebswirtschaftliche Optimierung der Produktionskosten konzentriert. Die Ergebnisse lassen sich an entsprechenden Kennzahlen ablesen: So stiegen beispielsweise die Wagen-km je Vollbeschäftigtem – mithin die Produktivität der Mitarbeiter – von 1992 bis 2001 um 43% (VDV 2001b: 20). Insbesondere größere Verkehrsunternehmen versuchen durch Umstrukturierungen, (Aus-) Gründung von Servicegesellschaften, Kooperationen mit anderen Verkehrsunternehmen u.a. sich auf eine künftige Wettbewerbssituation vorzubereiten.

Neben der Abarbeitung der betriebswirtschaftlichen Hausaufgaben, Neu- und Umstrukturierungen werden nun aufwändige Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität eingeführt. Das bisherige Nonplusultra bildet die DIN EN 13816 vom Juli 2002, eine europäische Norm für den ÖPNV zur „Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität“. Etliche Verkehrsunternehmen sind daneben bereits nach den Qualitätsmanagementsystemen DIN EN 9.000 bzw. 14.000 und nach dem Umweltmanagementsystem EMAS zertifiziert.

### 4.1 Gefühlte und gemessene ÖPNV-Qualität

Der Zweck der Norm, so ist in ihrer Einleitung formuliert, „besteht darin, die Qualitätsphilosophie für öffentliche Verkehre zu fördern sowie das Augenmerk auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu lenken.“ Als Adressaten werden Verkehrsunternehmen und Aufgabenträger genannt (DIN 2002: 4).

Die Norm DIN EN 13816 baut auf dem Konzept des Qualitätskreises für Dienstleistungen auf (Abb. 4). Die explizite oder implizite Erwartung der Kunden wird mit dem Kriterium „erwartete Dienstleistungsqualität“ abgebildet. Die Unterschiede zwischen der vom Kunden erwarteten und der wahrgenommenen Qualität wird als Zufriedenheit bezeichnet. Auf der Seite des

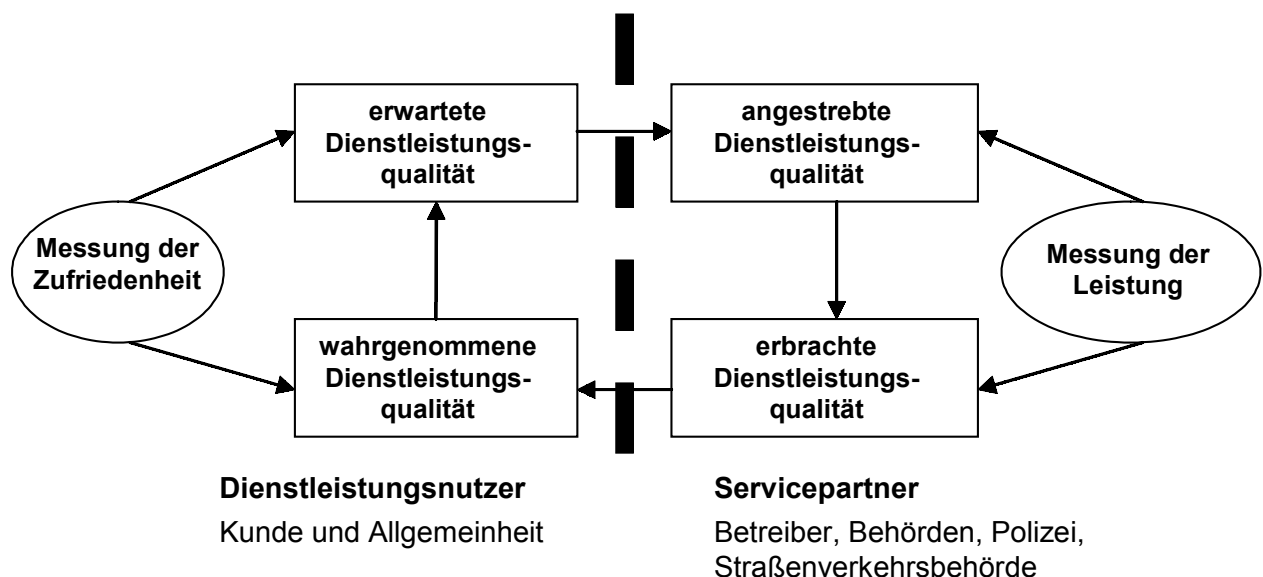


Abb. 4: Dienstleistungsqualitätskreis

Dienstleistungsanbieters wird zwischen angestrebter und erbrachter Qualität unterschieden. Hier werden tatsächlich (messbar) erbrachte Qualitätsniveaus behandelt. Allerdings soll die erbrachte Dienstleistungsqualität aus Sicht des Kunden ermittelt werden (DIN 2002: 7). Maßgeblich ist dabei jedoch nicht seine Erwartung, sondern allein, wie sich die Qualität der Dienstleistung für ihn auswirkt.

Die Norm DIN EN 13816 teilt die von den Kunden wahrgenommene Leistung in acht Kategorien ein<sup>27</sup> und listet in jeder zahlreiche beispielhafte Kriterien auf, mit denen die Zufriedenheit der Kunden und die erbrachte Leistung gemessen werden können. Schließlich werden Empfehlungen für das Qualitätsmanagement und die Zuständigkeiten formuliert.

Zentrale Maximen sind die Messbarkeit der Qualitätskriterien und die Justiziabilität der Ergebnisse. Dies wird durch das Verfahren erzwungen, in dem ÖPNV-Leistungen künftig vergeben, vertraglich abgesichert und schließlich abgegolten werden (N.N. 2002: 546). Erst damit lässt sich eine Qualitätskomponente in Angebote und in Verkehrsverträge einfach integrieren (Becker/Behrens/Hollborn 2003: 32, Schellhoß/Hambuch/ Nickel 2002: 40). Vertragserfüllung kann in dieser Logik nur unter diesen Voraussetzungen kontrolliert und ggf. mit Bonus-/Malus-Regelungen verknüpft werden. („Was man nicht kontrollieren kann, darf man nicht ausschreiben.“) Der Branchenverband formuliert daher in seiner Mitteilung „Kundenorientierte Qualitätskriterien“, dass „Qualitätskriterien entweder auf ‚harten‘ Fakten beruhen oder bei ‚weichen‘ Kriterien statistisch untermauert bzw. messbar sein“ müssen (VDV 2001: 3). Die finanziellen Folgen von Qualitätsmessungen und deren Anwendung in Bonus-/Malus-Regelungen müssen schließlich bei Vertragsunterzeichnung beiden Seiten bekannt sein (VDV 2002: 80).

Im Alltag der ÖPNV-Branche, d.h. außerhalb von Forschungsprojekten, sind Verfahren, die sehr vielfältigen, von Kundengruppe zu Kundengruppe sehr unterschiedlichen und zeitlich auch nicht konstanten Kundenerwartungen zu erfassen, jedoch kaum bekannt (vgl. DVWG 2001, VDV 2001b, VCD 1999, VCD 2000, VCD 2002).

Gleichwohl werden in der Norm DIN EN 13816 entsprechend den genannten Maximen Messbarkeit und Justiziabilität acht „harte, objektiv messbare“ Kriterienkategorien festgelegt, die in 113 Untergruppen sortiert und mit nahezu zahllosen Einzelkriterien ausgefüllt werden. Ein Blick in die Details diese Einzelkriterien und Messgrößen birgt etliche Überraschungen:

- Die wenigsten Kriterien, nur 10 und damit weit unter 10%, sollen durch Kunden bewertet werden, überwiegend in den Kategorien Kundenbetreuung und Komfort. Die im Konzept des Qualitätskreises für Dienstleistungen vorgesehene Einbeziehung der Sicht des Kunden findet somit nur am Rande statt. Was für den Kunden gut und richtig ist, definiert weiterhin und überwiegend ein „Experte“, hier der Aufgabenträger.
- Wer legt die Qualitätsziele für die zahlreichen Kriterien fest, die nicht aus Kundensicht bewertet werden sollen? Auf welcher Grundlage werden diese Ziele entwickelt? Die Norm gibt hierzu keine weiterführenden Hinweise. Gilt hier die Strategie „Viel hilft viel“ oder sind allein politisch-ökonomische Gründe, insbesondere die Zahlungsbereitschaft der (Kommunal-)Politik relevant? Gorter et al. (2000: 59) kommen nach einer Literaturanalyse zu dem Ergebnis, dass allgemeingültige Zusammenhänge zwischen (wahrgenommener) Qualität (insgesamt oder hinsichtlich der einzelnen Angebotsmerkmale) und Verkehrsnachfrage in Modellform [...] nicht möglich erscheint.“ Auch „die Bedeutsamkeit ‚weicher‘ Angebotsmerkmale – auch im Verhältnis zu harten Merkmalen und sonstigen

---

<sup>27</sup> Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, Information, Zeit, Kundenbetreuung, Komfort, Sicherheit, Umwelteinflüsse.

Faktoren, die das Verkehrsverhalten bestimmen – ist nicht allgemeingültig zu beantworten“ (ebd.: 60).

- Einen erheblichen Teil der Kriterien kann ein Verkehrsunternehmen nicht beeinflussen, da er außerhalb seines Handlungsbereichs liegt. Dies gilt für den Umfang der angebotenen Dienstleistung im Bediengebiet (z.B. die räumliche Verfügbarkeit, die Haltestellenabstände), die Betriebszeiten und Takte und die Verkehrsmittel. Diese sind Ergebnis der ÖPNV-Planung und werden vom Aufgabenträger im Nahverkehrsplan festgelegt. Auch die Zugänge zu den Verkehrsmitteln, z.B. der Anteil der Haltestellen mit Taxistand, werden nicht von den Verkehrsunternehmen bestimmt, sondern von den kommunalen Tiefbauämtern, den Straßenverkehrsbehörden usw. festgelegt. Sollen diese Kriterien künftig in Verkehrsverträge Eingang finden? Ein Aufgabenträger kann sich damit allenfalls selbst bewerten. Oder dient die DIN an dieser Stelle primär dem verkehrsplanerischen Vergleich unterschiedlicher Bediengebiete?
- Kurioserweise sind auch die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bei der Entsorgung von Kraft- und Betriebsstoffen und die Einhaltung der durch EU-Richtlinie geregelten fahrzeugseitigen Lärmgrenzwerte als Qualitätskriterien vorgesehen. Diese Aufgabe wäre eher bei der Polizei bzw. beim Staatsanwalt zu verorten.

Da größere Städte ihre Busnetze künftig in Teilnetzen ausschreiben werden, müssen die Ergebnisse der Qualitätsmessungen zudem den einzelnen Buslinien eindeutig zugeordnet werden können. Wie dies umgesetzt wird und ob dies zielführend erfolgt, bleibt abzuwarten: Eine Buslinie, die Fahrgäste in Berlins Villenviertel Grunewald ebenso bedient wie die zu einem erheblichen Teil türkischen Fahrgäste in Kreuzberg, wird mit dem Anforderungsprofil „durchschnittlicher BVG-Kunden“ wohl kaum sinnvoll bewertet oder gar kundenorientiert optimiert.

Die erwähnten Verfahren, um die Leistung (Mystery Shopping Surveys – MSS) und die Kundenzufriedenheit (Customer Satisfaction Surveys – CSS) zu messen, sind in anderen Branchen, z.B. dem Einzelhandel, dem Versicherungsgewerbe u.a. eingeführt. Die ÖPNV-Dienstleistung unterscheidet sich jedoch erheblich von diesen. Im ÖPNV haben die Kunden nicht die Möglichkeit, bei Unzufriedenheit auf andere Anbieter auszuweichen. Damit entfällt auch eine Vergleichsmöglichkeit. Zahlreiche, insbesondere die Stammkunden, sind „Captives“. Diese können bei unzureichender Angebotsqualität nicht auf ein (eigenes) Auto umsteigen, das nahezu alle Mobilitätsbedürfnisse erfüllen kann, sondern meist nur auf ein Fahrrad oder das Zu-Fuß-Gehen. Ihre Mobilitätswünsche können sie somit ohne den ÖPNV nur teilweise erfüllen. Ob diese Verfahren auch bei den sehr speziellen Randbedingungen des ÖPNV tauglich sind, wurde bisher nicht – zumindest nicht erkennbar – in Frage gestellt oder gar untersucht.

Entsprechend den bereits zitierten Maximen, dass „Qualitätskriterien entweder auf ‚harten‘ Fakten beruhen oder bei ‚weichen‘ Kriterien statistisch untermauert bzw. messbar sein“ müssen (VDV 2001: 3), kommt der Branchenverband zur Feststellung, dass „Qualitative Verfahren [...] als Grundlage für die Anwendung von Bonus-/Malus-Regelungen ungeeignet (sind)“ (VDV 2002: 25). Justiziabilität ist in einer Branche, die sich primär an der Einhaltung von Regelwerken und der Begründung von Transferleistungen orientiert, oberstes Gebot.

Gemessen, gezählt sowie mit Fragebogen abgefragt werden zudem nur Kriterien, die aus Sicht der Branchenexperten für wichtig gehalten werden. Die Sichtweise der „Alltagskunden“ und ihr wertvolles Alltagswissen werden damit nicht erkannt.

ÖPNV-Unternehmen werden ihre Anstrengungen darauf konzentrieren, möglichst viele Bonus-Punkte bei den hoch bewerteten Kriterien zu realisieren. Ihre Schätzungen über den erforderlichen finanziellen Einsatz und ihre Erwartungen, damit Bonuszahlungen zu realisie-

ren, wird die Unternehmensstrategie bestimmen. An Stelle der erhofften Kundenorientierung werden Vertrags- bzw. „Bonus-Orientierung“ treten. Diese kann nur durch eine stärkere „Output-Orientierung“, d.h. eine Erfolgsabhängigkeit auf der Nachfrageseite abgeschwächt oder ausgeglichen werden.

Die Auswahl der Qualitätskriterien, das Verhältnis von „harten“ und „weichen“ Kriterien und die Vielzahl der Kriterien überraschen angesichts der lückenhaften Kenntnisse über die Bedeutung einzelner Qualitätskriterien aus Sicht des Kunden bzw. des potentiellen Kunden. Fundierte, systematisch angelegte Forschungsarbeiten über die Kundenpräferenzen oder gar die Unterschiede zwischen Stammkunden, Gelegenheitskunden und Nicht-Kunden sind Mangelware,<sup>28</sup> noch dürftiger sind diese zu den Effekten einzelner Qualitätsverbesserungen auf der Nachfrageseite.<sup>29</sup>

Vorgaben mit Mindestanforderungen und Zielvorgaben sind in der Norm nicht enthalten. „Anwender der Norm müssen unter Berücksichtigung der eigenen Situation die geeignetsten Maßnahmen und Ziele zur Qualitätssicherung auswählen“ heißt es dort und der Ball damit bei den Aufgabenträgern (und Verkehrsunternehmen) (DIN EN 2002: 21). Die Messlatte wird zugleich so hoch wie möglich gehängt: „das Ziel (sollte sein), die Maßnahmen so kundenorientiert zu gestalten wie möglich“, und „es sollten die Aspekte der Leistung beurteilt werden, die sich im Rahmen von Marktforschungen als von großer Bedeutung für die Reisenden erwiesen haben.“ Wie sollen Aufgabenträger, die sich häufig erst im Aufbau (bzw. durch die Haushaltssituation bereits wieder im Abbau) befinden und Verkehrsunternehmen, die sich – wie die meisten – noch nie mit Verfahren zur Erhebung der Kundensicht befassen mussten, mit dieser Empfehlung umgehen? Der Branchenverband empfiehlt daher, ein Verfahren, bei dem (vermutlich nach Abschluss eines Verkehrsvertrags) die bestehende Qualität ermittelt und daraus Qualitätsziele festgelegt werden: „aufbauend auf einer Basisuntersuchung und den daraus abgeleiteten Qualitätskriterien und Messskalen [...] (eine) ersteller-spezifische Leistungsmessung“ (VDV 2002: 39).

Das gesamte Verfahren wird damit entsprechend den Vorstellungen des Branchenverbands, wie sie auch in seiner Verteidigung funktionaler Ausschreibungen zum Ausdruck kommen, „auf den Kopf“ gestellt. Denn die Qualitätskriterien und das Messverfahren sollen „bei laufendem Betrieb“ festgelegt sowie die Ziele erst nach der Erhebung der Qualitätsstatus definiert werden. Wie kann ein Verkehrsunternehmen auf dieser Grundlage ein Angebot kalkulieren und einen Verkehrsvertrag schließen, der – sollte die Qualitätskomponente tatsächlich über ökonomische Anreize wirksam sein – erhebliche Risiken enthält? Verkehrsunternehmen, die bei Ausschreibungen ein Angebot für „ihr“ Biedengebiet abgeben, kennen möglicherweise das Qualitätsniveau bzw. die Bewertung durch die Kunden. Sie können die finanziellen Risiken präziser kalkulieren als der Wettbewerber und sind damit im Vorteil.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Qualität des Angebots weiterhin vom Aufgabenträger und von Fachzirkeln festgelegt wird, meist geprägt von den zuvor erwähnten traditionellen, funktional orientierten verkehrsplanerischen Methoden und technischen Kriterien. „Technisch-organisatorische Maßnahmen beim Leistungsersteller [...] (sollen) die Kundenzufriedenheit weiter steigern oder mit geringerem Betriebsaufwand konstant halten“ (VDV

---

<sup>28</sup> Dieses Defizit dürfte im bisher geringen Interesse der Branche und ihrer (politischen) Auftraggeber an derartigen Fragestellungen zu suchen sein; s.a. Abschnitt 3.4.

<sup>29</sup> Eine im Jahr 2000 aktuelle Übersicht der veröffentlichten Studien enthält der Anlagenband A zum Forschungsvorhaben „Bedeutung ‚weicher‘ Angebotsmerkmale bei der Angebotsgestaltung sowie ihre Berücksichtigung bei der Einnahmeaufteilung und Vergabe von Leistungen im Wettbewerb“ im Auftrag des Bundesministers für Verkehr (Gorter et al. 2000).

2002: 26). Dieser Ansatz scheint aus Sicht des VDV auch geeignet zu sein, wenn es, wie in diesem Zusammenhang, um das Kriterium Freundlichkeit geht.

Allen Verfahren gemeinsam ist die ausschließliche Beteiligung der Kunden in der Phase des Betriebs. Daher sind alle planungs- und genehmigungsrelevanten Elemente, d.h. die entscheidenden Kernelemente des Angebots weitgehend ausgeklammert, insbesondere der Linienverlauf, das Fahrplanangebot und das Tarifsysteem. Thematisiert werden können Fragen der Verknüpfung von Verkehren, insbesondere die Anschlusssicherung, der Haltestellen- und Fahrzeugausstattung, sicherheitsrelevante und Sauberkeitsfragen (vgl. Abb. 5).

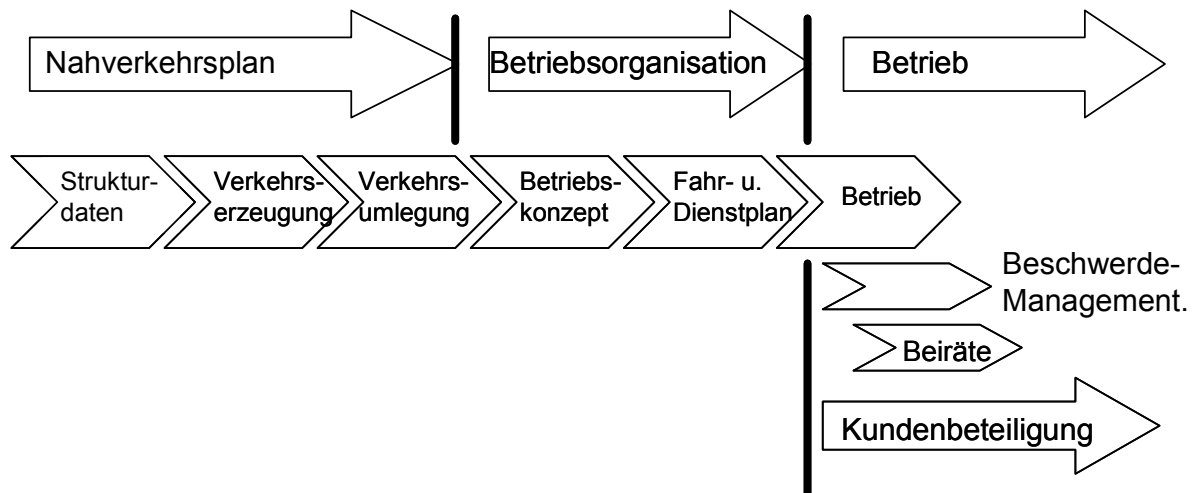


Abb. 5: Phasen der Angebotsentwicklung und der Kundenbeteiligung im ÖPNV

## 4.2 Kundenorientierung ohne Kunden?

Eine Anwendung von Teilen der Norm DIN EN 13816 wird zwar erfolgen, ein Scheitern des Anspruchs, mit diesen Ansätzen Qualitätsverbesserungen zu erreichen, die wiederum signifikante Fahrgastzuwächse bewirken, ist gleichwohl absehbar. Die Norm zur „Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität“ bildet damit ein technokratisches Selbst-Gefängnis der Branche. Das bestehende Angebot wird nach vermeintlich relevanten, objektiven Kriterien und selbst gesteckten Zielen optimiert. Stabilere Innovationshemmnisse sind kaum denkbar. Die Planerfüllung durch normgerechten Verkehr zu möglichst geringen Kosten wird zum Unternehmensziel, eine Verbindung mit der Fahrgastentwicklung, d.h. der Zahlungsbereitschaft für die gebotene Leistung, ist nicht vorgesehen.

Diese Norm hat sich inzwischen zu einer neuen Legitimationsgrundlage für die ÖPNV-Branche entwickelt. Ihr primäres Ziel ist nicht, die Kundenwünsche besser zu bedienen, sondern „Bonuspunkte“ auf der Seite der Zuschüsse zu legitimieren. Von der Anwendung dieser Methoden profitiert neben der ÖPNV- auch eine ihr nahe stehende, teilweise eng verflochtene Beratungsbranche.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Einige Verkehrsunternehmen haben eigene Beratungsunternehmen gegründet. Das Beratungsunternehmen GQV-Quality Consulting GmbH, eine Tochter der GQV-Gesellschaft für Qualität in Verkehr, Versorgung und Verwaltung e.V., Krefeld, die gemeinsam mit der Tochter ServiceCert GmbH Zertifizierungen, Qualitätsmessungen, Mitarbeiter-Fortbildungen u.a. im Auftrag des Ver-

Die Selbstbeschränkung dieser Normsetzung wird dann an der Vorstellung deutlich, DaimlerChrysler und BMW sollten sich beispielsweise mit Fiat, Seat oder mit einem koreanischen Automobilhersteller auf ein Verfahren zur „Definition und Festlegung von Leistungszielen von Automobilen“ und zur „Messung der Fahrqualität“ verständigen und dieses gemeinsam anwenden. So sinnvoll derartige Instrumente zur unternehmensinternen Optimierung des Produktionsprozesses sein mögen, in der ÖPNV-Branche verstärkt die DIN EN 13816 die Innovationshemmnisse.

Die Frage: „Wer ist ‚der‘ Kunde?“ wird nicht gestellt. In einer individualisierten Gesellschaft, in der die Kunden in zahlreiche Gruppen mit sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen zerfallen, kann es ein einheitliches, von allen Kundengruppen gleich bewertetes Qualitätsniveau nicht geben. Schüler auf ihrem fast täglichen Weg zur Schule haben vermutlich andere Präferenzen als Senioren, die den ÖPNV zur Freizeitgestaltung nutzen. Gelegenheitskunden wie Touristen und die sog. Wahlfreien, die über ein eigenes Auto verfügen und den ÖPNV nur gelegentlich nutzen, werden weit höheren Informationsbedarf haben als routinierte Alltagsnutzer auf dem täglichen Arbeitsweg. Welche Kundengruppe wird zur Ermittlung herangezogen, wenn ermittelt wird, ob „die Informationen aktuell, genau, verständlich und nützlich sind“, wie es die Norm als „Messgröße“ empfiehlt?

Kundenorientierung, die primär messbar und justiziabel sein muss, fehlt somit die Kundennähe ebenso wie die Umsetzungsorientierung. Die DIN EN 13816 verharret damit in den Grenzen des behördlich-planerisch definierten ÖPNV.

Innovationen auf der Angebotsseite des ÖPNV, des Vertriebs und Marketings sind jedoch ebenso wenig zu erkennen wie Initiativen, die gesetzlichen Rahmenbedingungen für eine stärkere Orientierung an den Mobilitätsbedürfnissen einer modernen Gesellschaft zu öffnen. Die Notwendigkeit angebotsseitiger Innovationen bezieht sich damit nicht auf die Einführung technischer Artefakte wie Brennstoffzellenbusse,<sup>31</sup> fahrerlosen U-Bahnen, spurgeführter Busse oder den Vertrieb von Einzelfahrscheinen im Internet. Erforderlich sind vielmehr Dienstleistungsangebote, die einer verändernden Nachfrage gerecht werden.

### 4.3 Exkurs: vom Nachbarn Kundenorientierung lernen?

Alle bisherigen Ausführungen beschreiben die ÖPNV-Branche in Deutschland und ihre Ansätze der Kundenorientierung. In den benachbarten Ländern Schweden und Dänemark, in denen die nationale Politik bereits in den späten 70er Jahren entschied, den ÖPNV-Markt zu reformieren und ihn ab 1989 zu deregulieren (Vierth 1995: 452), wurde die Bedeutung der Kundensicht für den ÖPNV deutlich früher erkannt und zum Bestandteil der marktorientierten ÖPNV-Dienstleistung. Langjährige Erfahrungen mit der Qualitätsmessung und der Bewertung des Angebots aus Kundensicht liegen hier vor.

---

kehrverbunds Berlin-Brandenburg GmbH durchführt, hat seine Büroräume nicht nur im selben Gebäude, sondern auf einer Etage ohne Abgrenzung mit diesem eingerichtet. Zum Vorstand der GQV e.V. gehören Prof. Dr.-Ing. Hermann Zemlin, Geschäftsführer der Stadtwerke Bonn GmbH und zugleich Geschäftsführer der Stadtwerke Bonn Verkehrs GmbH, Wilhelm-Georg Hanss, Vorsitzender der Geschäftsführung der Leipziger Verkehrsbetriebe und Dipl.-Kfm. Norbert Walter, Geschäftsführer des VVS-Konzerns (Versorgungs- und Verkehrsbetriebe) Saarbrücken. Die GQV-Quality Consulting hat Büros in Berlin und Leipzig.

<sup>31</sup> Die Hamburger Hochbahn erwähnt in ihrem Unternehmensbericht 2002 die Einführung von drei wasserstoffbetriebenen Brennstoffzellenbussen als wesentliche Innovation neben dem Neubau einer U-Bahnlinie (Hamburger Hochbahn 2003: 20).



Auch auf wissenschaftlicher Seite sind diese Nachbarländer Deutschland voraus. So wird in Schweden, z.B. an der Universität Karlstad, über die hier behandelten Themen intensiv geforscht.<sup>32</sup> Es erscheint symptomatisch für die deutsche ÖPNV-Branche, dass zu diesen (u.a.) verkehrspolitisch zentralen Aufgaben kaum wissenschaftlich belastbare und empirisch belegte Untersuchungen durchgeführt wurden. Die geschlossene Branche hatte keinen Bedarf, denn sie vertraute auf ein stabiles politisches Wohlwollen sowie zuverlässige Rechts- und Finanzierungsstrukturen. Auch die politische Administration hatte kein ausgeprägtes Interesse an derartigen Forschungsaktivitäten.<sup>33</sup> Bei der Diskussion von Verfahren, mit denen die Qualität der ÖPNV-Dienstleistung ermittelt werden könnte, musste daher auf Verfahren und Erfahrungen in anderen Branchen zurückgegriffen werden.

In Schweden und Dänemark liegen dagegen aus der Praxis von Verkehrsverträgen mit unterschiedlichsten Anreizsystemen empirisch fundierte, belastbare Auswertungen zu den Möglichkeiten und Grenzen der Kundenzufriedenheitsmessung und deren Berücksichtigung in der Vertrags-, insbesondere bei der Anreizgestaltung vor (Palm 2001). Hierbei fällt insbesondere im Vergleich zur Position des deutschen Branchenverbands und der in der DIN EN 13816 erkennbaren Haltung auf, wie pragmatisch und zugleich konsequent in diesen Ländern die Einbeziehung der Kundenzufriedenheit in die Qualitätssteuerung erfolgt.

Beispielhaft wird hier die in Kopenhagen bereits 1994 eingeführte Qualitätssteuerung skizziert. Sie besteht aus sehr differenzierten Qualitätskriterien für die Bewertung und Auswahl von Verkehrsangeboten und einem differenzierten Anreizsystem, bestehend aus Vertragsstrafen und finanziellen Boni für hohe Kundenzufriedenheit.

Das Anreizsystem basiert auf 10 Kriterien der Kundenbewertung und 5 überwiegend technischen Kriterien des Aufgabenträgers, die jeweils mit einer fünfstufigen, nicht-linearen und negative Bewertungen erheblich stärker berücksichtigenden Skala bewertet werden (s. Tab. 1, Palm 2001: 56). Diese Kriterien und ihre Gewichtung untereinander wurden durch die Befragung von Kunden und Nicht-Kunden ermittelt und werden regelmäßig aktualisiert. Die kundenbewerteten Kriterien gehen mit immerhin 80% in die Gesamtbewertung der Qualität ein. Die Ergebnisse der kontinuierlich durchgeführten Kundenzufriedenheitsanalysen werden regelmäßig veröffentlicht und die in Kopenhagen tätigen Verkehrsunternehmen dabei vergleichend gegenübergestellt.

Der Aufgabenträger (Besteller der Verkehrsleistungen) legt für jedes Kriterium Vertrags- und Minimalziele fest. Unterschreitet ein Verkehrsunternehmen ein Minimalziel, so wird für jedes nicht erreichte Minimalziel eine Strafe ermittelt. Deren Höhe ist von der Unterschreitung und der Gewichtung des betreffenden Kriteriums abhängig. Bonuszahlungen an ein Unternehmen werden auf der Grundlage aller ermittelten Qualitätskennzahlen in einem komplizierten

---

<sup>32</sup> Beispielsweise wurde am Service Research Center der Universität Karlstad das Programm „Service Management in Public Passenger Transportation“ im Jahr 1996 gestartet (vgl. Haglund/Ståhlhammar 2001).

<sup>33</sup> Das Bundesforschungsministerium fördert seit 1974 sehr umfassende Projekte mit informationstechnischem Schwerpunkt (vgl. Berndt/Blümel 2003: 12); die Ende der 90er Jahre gestarteten Programme „Mobilität in Ballungsräumen“ und „Mobilität auf dem Land“ folgen dieser Tradition. Das Bundesverkehrsministerium verfolgt den informationstechniklastigen Ansatz im Rahmen seines, im Vergleich zu den vom Forschungsministerium aufgelegten Projekten weitaus kleineren, Forschungsprogramms Stadtverkehr (FOPS), z.B. mit zahlreichen Projekten zur Entwicklung und Einführung rechnergesteuerter Betriebsysteme (RBL). Kundenorientierung ist darin insbesondere eine Aufgabe der vertragsrechtlichen Festlegung in Verkehrsverträgen (siehe hierzu das Forschungsprojekt „Bedeutung ‚weicher‘ Angebotsmerkmale bei der Angebotsgestaltung sowie ihre Berücksichtigung bei der Einnahmenaufteilung und Vergabe von Leistungen im Wettbewerb“ Gorter et al. 2000).

Verfahren berechnet. Werden die Minimalziele in allen Kriterien erreicht bzw. überschritten, so erhält das Verkehrsunternehmen einen garantierten Bonus. Einen zusätzlichen Extrabonus, der ebenfalls in einem komplizierten Verfahren festgelegt wird, erhalten mindestens die drei besten Unternehmen der Stadt. Um diese Bonuszahlungen zu ermöglichen, werden 2,5% der jährlichen Vertragssumme der jeweiligen Ausschreibungsrunde in einen „Bonuspool“ einbezahlt. Die finanziellen Folgen unzureichender Qualität können für ein Unternehmen bis zu 1% der jährlichen Vertragssumme erreichen.

Dieses Verfahren scheint zunächst einen sehr technokratischen Charakter zu haben. Es ist zudem für die Verkehrsunternehmen bei der Kalkulation von Angeboten, für die Besteller bei der Ermittlung der Qualität sehr aufwändig. Zudem sind einige Schwächen erkennbar, da an alle Linien gleiche Anforderungen gestellt werden, unabhängig beispielsweise vom Bediengebiet und den häufig unterschiedlichen Anforderungen der Kunden. Erreicht wurden jedoch eine Transparenz der Leistungsqualität, ein starkes Gewicht der Kundenbewertung und spürbare finanzielle Anreize für die Verkehrsunternehmen, die Sichtweisen der Kunden während der Vertragslaufzeit kontinuierlich zu berücksichtigen.

Verkehrsunternehmen	Sauberkeit außen	Sauberkeit innen	Instandhaltung innen	Temperatur	Belüftung	Lärm, Vibrationen	Pünktlichkeit	Fahrstil
Bus Danmark Kokkedal	79,4	81,9	82,2	79,9	79,1	69,0	81,6	87,6
Bus Danmark Roskilde	79,6	78,5	78,3	78,4	72,7	69,0	78,5	84,4
City-Traffic Avedore	82,5	84,0	87,3	77,4	75,5	71,3	79,1	81,2
City-Traffic Borgen	82,8	84,9	88,2	81,1	84,7	67,9	80,4	82,7
City-Traffic Bryggen	80,6	83,6	84,9	80,2	75,9	74,1	81,3	86,5
City-Traffic Glostrup	86,9	89,9	87,4	79,4	77,3	73,8	83,2	85,1
Fjordbus Slangerup	82,6	83,3	84,2	76,1	70,4	71,2	84,2	82,3
Swebus Sjælland	82,9	82,7	89,0	79,9	76,6	75,4	81,1	83,9
Unibus Avedore	82,6	82,6	84,3	78,8	72,5	67,0	75,5	81,9
<b>HT-Durchschnitt</b>	<b>82,0</b>	<b>83,2</b>	<b>84,1</b>	<b>79,4</b>	<b>75,0</b>	<b>71,3</b>	<b>80,5</b>	<b>83,7</b>
<b>Vertragsziel</b>	<b>83,3</b>	<b>83,3</b>	<b>83,3</b>	<b>79,0</b>	<b>76,0</b>	<b>71,0</b>	<b>80,0</b>	<b>83,3</b>
<b>Minimalziel</b>	<b>81,3</b>	<b>81,3</b>	<b>81,3</b>	<b>77,0</b>	<b>74,0</b>	<b>69,0</b>	<b>78,0</b>	<b>81,3</b>

Tab. 1: Übersicht beispielhafter Qualitätsprofile in Kopenhagen (nach Palm 2001: 65)

## 5 Kundenorientierung: Was ist das? Und wozu?

Ausgehend von den in Abschnitt 2 skizzierten rechtlichen Rahmenbedingungen der Zukunft, auf die sich die Verkehrsunternehmen vorbereiten sollten, wird davon ausgegangen, dass dem Kunden künftig eine – wie auch immer – wichtigere Rolle auf dem ÖPNV-Markt zukommt. Es wird in diesem Abschnitt nicht betrachtet, ob und in welcher Weise sich die künftige Architektur des Rechtsrahmens auswirken wird. Ebenso wenig wird die unmittelbare betriebsinterne Wirkung für die einzelnen Verkehrsunternehmen und deren Verkehrsangebot betrachtet. Kundenorientierung soll im folgenden Kapitel vielmehr als Paradigma der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet werden.

Wenn die von der Politik an den ÖPNV gerichteten Zielvorgabe, ein dem eigenen Pkw konkurrenzfähiges Verkehrsangebot zu realisieren, angestrebt werden soll, so gewinnt das Verhalten, das ein Verkehrsunternehmen als Ganzes dem Kunden entgegenbringt, erheblich an Gewicht. Von einer kundenorientierten Unternehmenspolitik wird zugleich ein Vorteil erwartet, der sich auch im Hinblick auf geringere Subventionen auszahlt.

Das folgende Kapitel widmet sich theoretischen Grundlagen von Kundenorientierung. Anschließend wird eine Spannweite an gängigen Instrumenten der Kundenorientierung dargestellt und im Hinblick auf ihre möglichen Anwendungsmöglichkeiten im ÖPNV untersucht.

### 5.1 Zauberwort Kundenorientierung – Versuch einer Begriffsklärung

#### 5.1.1 Von Kunden und Kundenorientierung

Kundenorientierung ist das Zauberwort, mit dem Markterfolge in der Dienstleistungsgesellschaft selbstverständlich sein sollen. Allerdings wird selten darauf eingegangen, woher der Ausgangsbegriff Kunde stammt und was ursprünglich unter ihm verstanden wurde. Mit Kunde wurde seit dem 16. Jahrhundert der regelmäßige Käufer, der dem Verkäufer bekannt war, betitelt (vgl. Drosdowski 1963: 376). Durch die eingeschränkte räumliche Mobilität der meisten Menschen in jener Zeit wurden sehr viele Kaufereignisse zwischen Akteuren abgewickelt, die sich gut kannten. Diese Begriffsauslegung ist bei vervielfachter Raumnutzung kaum noch zutreffend, da dieses Vertrauensverhältnis der Marktparteien heute nicht mehr vorausgesetzt werden kann.

In ökonomischer Hinsicht ist unter einem Kunden eine „tatsächliche, i.w.S. auch potentielle Marktpartei auf der Nachfrageseite des Marktes“ zu verstehen, die aus einzelnen Personen, Organisationen und Institutionen bestehen kann (Schnippe 2000: 19 nach Diller 1994: 583). Erst wenn der potentielle Kunde wirklich in Interaktion mit dem Anbieter tritt, kann von einem Käuferverhältnis gesprochen werden. Ein Käuferverhältnis kann sich gemäß der Definition des Brockhaus auf „Letztverbraucher“ ebenso wie auf „gewerbliche Weiterverwender“ beziehen (Brockhaus 1990: 596). In Anbetracht des Terminus Kundenorientierung und der begrifflichen Wurzel ließe sich von Kunde sprechen, wenn das Ziel besteht, aus einem „Erst- oder Spontankäufer einen zufriedenen, regelmäßigen Käufer zu machen“ (Schnippe 2000: 19).

„Damit soll der Kundenbegriff im Folgenden als der gegenüber dem Käuferterminus umfassendere Begriff verstanden werden. In ihn gehen die Personen ein, die bereits eine Leistung erworben haben, diejenigen, die sich nur für die Leistung interessieren und diejenigen, die sich prinzipiell dafür interessieren könnten und sollten“ (ebd.).

### 5.1.2 Kundenorientierung – Begriffspluralität

Wenngleich relative Einigkeit besteht, wer als Kunde zu betrachten ist, so ist doch die Begriffsvielfalt vom Terminus Kundenorientierung groß und das Begriffsverständnis uneinheitlich. Lütje (2000: 5) verweist darauf, dass in etlichen Arbeiten und Auseinandersetzungen zum Thema Kundenorientierung der Begriff nicht näher definiert wird. Für Kundenorientierung wird synonym auch der Begriff Kundennähe gebraucht (vgl. Albers 1989, Gemünden 1989).

Einigkeit besteht in der Fachdiskussion darüber, dass unter Kundenorientierung bzw. Kundennähe die Berücksichtigung von Kundenwünschen zu verstehen ist. Inwieweit aber Kundenwünsche in das Unternehmenshandeln Eingang finden sollten, ist umstritten. Zudem nehmen die verschiedenen Autoren unterschiedliche Ausgangspunkte ein. So reicht das Spektrum an Definitionen von unternehmensbezogenen bis von Kundenwünschen geleiteten Sichtweisen. Als unternehmensbezogen können diejenigen Auffassungen von Kundenorientierung gelten, die darin einen Maßnahmenkatalog zu verbessertem Service und Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen sehen.

Peters und Watermann vertreten in ihrem viel zitierten Buch „In Search of Excellence“ (1982) die Auffassung, dass sich Kundennähe<sup>34</sup> aus vier Komponenten zusammensetzt, die sie anhand von Unternehmensbeispielen schildern, aber dazu keine systematische Untersuchung vorlegen (vgl. Albers 1989; Gemünden 1989). Diese vier Komponenten sind:

- Besessenheit von Service,
- Besessenheit von Qualität und Zuverlässigkeit,
- Ausnutzen von Marktnischen und
- Eingehen auf Kundenwünsche.

Der Integration von Kundenwünschen wird hierbei eine zweitrangige Bedeutung beigemessen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass Qualitätssicherung der Produkte und Serviceleistungen die vorrangigen Kundenwünsche darstellen und deshalb die Unternehmen hierin ihre Bemühungen verstärken sollten. Gegen diese Auffassung lässt sich einwenden, dass nicht unbedingt ein erweiterter Service, sondern durchaus der Preisvorteil das primäre Kriterium seitens des Kunden sein kann. Hierzu erinnert Albers an den Erfolg des Unternehmens ALDI (vgl. Albers 1989: 107).

Eine ähnliche Auffassung vom kundenorientierten Unternehmenshandeln spiegeln die Ergebnisse der von Albers et al. durchgeführten empirischen Untersuchungen (1988) wider. Den von Albers et al. befragten mittelständischen Unternehmen zufolge wird Kundennähe in folgenden Maßnahmen deutlich: „Schneller und guter technischer Kundendienst, zuverlässige Produkte, flexibler Service, individuelle Problemlösungen, zufriedenstellende Beschwerdebearbeitung, auf dem neusten Stand befindliche Produkte hoher Qualität“ (ebd.: 103). Das Kundenverständnis ist somit allein auf das Ergebnis der Kundenorientierung konzentriert und blendet prozessuale Aspekte aus.

Diese Vorstellungen von Kundenorientierung gehen mehr oder minder von verallgemeinerbaren Kundenprämissen aus. Keineswegs bedeutet eine kundenbezogene Sichtweise von Kundenorientierung, dass individuelle Kundenbedürfnisse explizit als Maßstab gewählt werden. Wenngleich angemahnt wird „in den Kategorien der Kunden (zu) denken, sich für Lösungen der Kundenprobleme ein(zu)setzen und damit zur Herbeiführung von Kundenzu-

---

<sup>34</sup> Der Begriff „Kundennähe“ geht zurück auf den viel zitierten Bestseller „In Search of Excellence“ von Peters und Watermann (1982) (vgl. Albers 1989: 103).

friedenheit bei(zu)tragen“ (Kleinaltenkamp et al. 1996: 14 nach Lütje 2000: 5f.), wird auch hierbei nicht ausdrücklich individuellen Kundenwünschen Rechnung getragen. Auch für Bruhn hat sich Kundenorientierung an den Erwartungen der Kunden auszurichten, aber so, dass der Nutzen sowohl für den Kunden wie auch für das Unternehmen steigt. Nach Bruhn ist „Kundenorientierung [...] die systematische Umsetzung der Kundenerwartung in leistungs- und interaktionsbezogene Maßnahmen mit dem Ziel, den Kundennutzen zu erhöhen und langfristig stabile Kundenbeziehungen zu etablieren“ (Bruhn 1997: 48).

Im Gegensatz zu Kleinaltenkamp et al. (1996), die die Kundenwünsche zur Maxime machen, plädiert Schnippe (2000) für ein „strategische(s) partnerschaftliche(s)“ Verhältnis zum Kunden. Angestrebtes Ziel ist es, den Nutzen des Kunden in einem ausgewogenen Verhältnis zu den betriebsbedingten Interessen zu bringen und dabei auch die Bedürfnisse betrieblicher Akteure zu berücksichtigen. Eine solche Ausrichtung zielt auf eine langfristige Marktbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden.

„Versteht man *Kundenorientierung* nicht als kurzfristige und taktische Managementweisung, sondern als *eine langfristige und strategische partnerschaftliche Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse der internen und externen Kunden*, so kann dieses Konzept als Unternehmensphilosophie verstanden werden, die auf das Unternehmen als Ganzes abzielt.“ (Schnippe 2000: 25f.; Hervorhebung durch den Autor)

Diese prozesshafte Auffassung von Kundenorientierung wird auch von Gemünden (1989) gestützt, indem er auf die Bedeutung von Interaktion und Kommunikation für erfolgreiche Kundenorientierung hinweist. Sein Fokus liegt beim individuellen Kunden und den einzelnen Geschäftsbeziehungen (ebd. 1989: 138). Voraussetzung für eine gelungene „kundennahe Geschäftsbeziehung“ (ebd.: 129) ist demnach, dass sich die jeweiligen Marktpartner im Vorfeld auf ein Ziel und einen Kommunikationsstil samt Konfliktregelungen einigen. Hierbei klingen organisatorisch-prozesshafte Bedingungen im Zusammenhang mit Kundenorientierung an, die sich nicht nur an der Peripherie der Unternehmen abspielen, sondern wie bei Schnippe (2000) das Unternehmensselbstverständnis (Unternehmensphilosophie) berühren. Demgemäß soll der Kunde mitsamt seinen gegenwärtigen und künftigen Kundenbedürfnissen erfasst und in die Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung eingebunden werden. Im Sinne von Albers (1989) und von Lütjes (2000) setzt dies die Generierung von Kundenwünschen voraus.

Für Albers ist Kundennähe dann erreicht, „wenn durch differenzierte Marktbearbeitung möglichst vielen Kunden individuell auf sie zugeschnittene Produkte angeboten werden“ (Albers 1989: 108).

Lütje (2000: 7) plädiert dafür, dann von Kundenorientierung zu sprechen, wenn folgende zwei Maßnahmen ergriffen worden sind:

1. „Ermittlung aktueller und zukünftiger **Kundenbedürfnisse**“ (Hervorhebung Original),
2. wenn die zu generierenden Kundenbedürfnisse konkret in Produkt-/Dienstleistungsinnovation, also Entwicklung, „übersetzt“ werden.

Die angeführte Auswahl an Definitionen vermittelt exemplarisch einen Eindruck davon, wie heterogen das Verständnis von Kundenorientierung bzw. Kundennähe ist. Während das Begriffsverständnis in der Literatur sehr divergent ist, sind die erwarteten Resultate einer Kundenorientierung weitaus homogener.

## 5.2 Unternehmenshandeln und Kundenorientierung

### 5.2.1 Unternehmenserwartungen von Kundenorientierung

Kundenorientierung bzw. Kundennähe sind kein Selbstzweck für die Unternehmen, sie sollen primär dem ökonomischen Mehrwert dienen. Obwohl eine umfangreiche Literatur über die Berücksichtigung von Kundenwünschen existiert, wird die Frage, ob sich mit Kundenorientierung ökonomische Erfolge erzielen lassen, zurückhaltend beantwortet. Den Studien von Albers (1989) wie Homburg (1995) zur Folge stellen sich unter bestimmten Bedingungen die angestrebten Gewinne ein. Die Profitabilität wird durch Kundenorientierung „positiv beeinflusst“ (Homburg 1995: 199), weil infolgedessen die Ressourcen effizient eingesetzt werden und so kostenreduzierend wirken. Diese ressourcenbedingte Kostenreduzierung kompensiert die mit der Kundenorientierung verbundenen Kosten, so Homburgs Untersuchungsergebnis. Erst bei sehr hoher Kundennähe konnte „eine schwach rückläufige Profitabilitätsentwicklung“ nachgewiesen werden. Unterhalb dieses ökonomisch „optimalen Kundennähe-Niveaus“ befanden sich 80% der untersuchten Industriegüterunternehmen (ebd. 1995: 210). An dieser Stelle wird offenbar, wie groß das noch nicht ausgeschöpfte Potential an Kundenorientierung in diesen Unternehmen sein dürfte.

Auch Albers et al. (1988) konnten nachweisen, dass Unternehmen durch Kundenorientierung häufiger erfolgreich sind als solche, die nicht kundennah sind. Allerdings kann nicht von einem „stringenten Zusammenhang zwischen Kundenähe und Erfolg“ ausgegangen werden (Albers 1989: 115). Anders als Homburg sehen Albers et al. den Erfolg von Kundenorientierung abhängig von der Strategie des stärksten Wettbewerbers sowie bedingt durch höhere Umsatzrenditen, die aus höheren Preisen individualisierter Produkte und Dienstleistungen resultieren (Albers 1989: 115). Der Wettbewerbsvorteil ist demnach an Maßnahmen gebunden, die vom Konkurrenten nicht ohne weiteres kopiert werden können und zugleich kostengünstig sind. Als eine solche kostenreduzierende Maßnahme nennen die Autoren u.a. computergestützte Baukastensysteme, die es ermöglichen, nach den individuellen Kundenwünschen das Produkt flexibel zusammenzustellen, ohne durch ein differenziertes Angebot die mit kundennahem Service verbundenen Kosten in die Höhe zu treiben. Der Studie zufolge lassen sich für den Kundenwünschen entsprechende Produkte höhere Preise verlangen.

**„Differenzierte Marktbearbeitung:** Anzahl der bearbeiteten Segmente im Markt, Anzahl der Außendienstmitarbeiter, Grad der individuellen Kundenbetreuung, Grad der nach Segmenten differenzierten Werbung, Angebotsbreite und -tiefe, Organisation nach Kundengruppen, Grad der Kompetenz von Kundengruppenmanagern;

**Flexibilität:** Kompetenz des Außendienstmitarbeiters bei Konditionsverhandlungen mit dem Kunden, Berücksichtigung von Sonderwünschen der Kunden, ständige und kurzfristige Anpassung des Produktprogramms an Kundenwünsche, flexibler Einsatz von Personalkapazitäten je nach Absatzerfordernis;

**Reagibilität:** Vorhandensein einer Beschwerdeabteilung, Durchführung systematischer Untersuchungen des Marktes, Weiterleitung von Informationen durch den Verkaufsaußendienst, Integration von Kunden in Produktentwicklungsprozesse, systematischer Informationsaustausch zwischen Abteilungen mit Kundenkontakt und Abteilungen, die diese Informationen benötigen.“

Kriterien und Indikatoren erfolgreicher Kundenorientierung, Albers (1989: 110f.)

### 5.2.2 Kurzfristige und langfristige Perspektive von Kundenorientierung

Wie bereits angedeutet kann Kundenorientierung als kurzfristiges ökonomisches Kalkül oder als strategisch langfristige Unternehmensaufgabe verstanden werden. Im Fall einer kurzfristigen Auffassung von Kundennähe richten Unternehmen ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot danach aus, was vom derzeitigen Kunden in einer bestimmten Ausprägung nachgefragt wird. Im Gegensatz zur Produktorientierung der 50er Jahre, als Herstellervorstellungen die Produktqualität bestimmten, wird den 90er Jahren (vgl. Bruhn 2000: 26) ein Verständnis von Kundenorientierung attestiert, bei dem die Angebotsqualität nach den Wünschen der Kunden ausgerichtet wird, was einer zunehmenden Individualisierung der Angebote gleichkommt (vgl. Schnippe 2000: 24). Entsprechend einer kurzfristigen Perspektive sollen individuelle Anforderungen der Kunden an das einzelne Produkt mitberücksichtigt werden, indem der Käufer zwischen zur Verfügung gestellten Varianten auswählen kann. Es sind vorzugsweise die Mitarbeiter mit Kundenkontakt, von denen kundenorientiertes Verhalten seitens des Unternehmens erwartet wird.

Dagegen lässt sich von einer langfristigen Perspektive von Kundennähe dann sprechen, wenn die Kundenorientierung die gesamten Unternehmensprozesse erfasst und nicht nur diejenigen Bereiche mit direktem Kundenkontakt, wie beispielsweise den Außendienst. Hierbei wird Kundenorientierung als zentrale Geschäftsaufgabe begriffen, bei der Unternehmensleitung angesiedelt (vgl. Bruhn 2000) und in allen Geschäftsfeldern verankert. Infolge einer solchen Einstellung wird auf Unternehmensseite der intensive Kundenaustausch gesucht. Hierdurch wird versucht, aktuelle wie auch zukünftige Kundenbedürfnisse zu ermitteln. Das Unternehmen soll damit den Wünschen der Kunden frühzeitig und flexibel nachkommen und diese Anregungen in die Produktentwicklung integrieren können. Hierfür hält Albers die Instrumente einer traditionellen Marktforschung alleine für unzureichend. Albers (1989: 109ff.) bündelt solche unternehmensweiten Maßnahmen und Instrumente unter den Begriff der Reagibilität<sup>35</sup>. Hierzu scheint es erforderlich, die Kommunikation und Informationswege zwischen den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt und denjenigen, die separat vom Kunden arbeiten, dergestalt umzuformen, dass Kundenanregungen weitergeleitet werden und in die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse hineinwirken können, wobei im erweiterten Sinne von Kundenorientierung auch direkte Austauschprozesse zwischen Kunden und beispielsweise der F&E-Abteilung stattfinden sollten (vgl. Schnippe 2000).

### 5.2.3 „König Kunde“ oder ein interdependentes Verhältnis?

Mit dem Postulat, sich nach den Wünschen der Kunden auszurichten, rückt der Kunde zumindest in verbalen Verlautbarungen in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Was bedeutet diese Fokussierung auf den Kunden für die Mitarbeiter der Unternehmen? In welcher Beziehung stehen die Mitarbeiter zum Kunden und andersherum?

„König Kunde“ wird viel beschworen. Von den Mitarbeitern wird in diesem Zusammenhang meist gefordert, „mit den Augen der Kunden (zu) sehen“. Die Mitarbeiter unterliegen gleichzeitig aber der unmittelbaren Umsatzorientierung des Unternehmens. Infolgedessen kommt es zu sich ausschließenden Anweisungen für Mitarbeiter. Schnippe führt einige solcher bezeichnenden Konflikte auf: Die Kunden sollen am Schalter „ausführlich beraten werden, gleichzeitig aber sollen Wartezeiten vermieden werden“ (Schnippe 2000: 34). Vergleichbar soll dem Kunden die ganze Aufmerksamkeit zuteil werden und ein parallel eingehender Anruf spätestens nach dreimaligem Klingeln entgegen genommen werden (ebd.: 34).

---

<sup>35</sup> Die Fähigkeit sehr schnell zu reagieren.

„Trotz einer Fokussierung auf Kundenorientierung darf eine notwendige Absicherung auf der Produktivitäts-, Kosten- und Ertragsseite nicht vernachlässigt werden“ (Meier/Dornach 1998 zit. nach Wassermann 1999: 21).

Kritisch merkt Wassermann an, dass der Mitarbeiter vornehmlich im Dienstleistungsbereich zum „Diener zweier Herren“ geworden ist, denen er „es beiden recht zu machen“ hat (Wassermann 1999: 17). Demnach verändert sich das Anforderungsprofil der Mitarbeiter mit der Einführung von Kundenorientierung. Neben Fachwissen werden soziale Kompetenzen auf Seiten des Mitarbeiters vorausgesetzt. Laut den Untersuchungsergebnissen von Bänsch (1995) werden vom Mitarbeiter im Servicekontakt nach ihrer Wichtigkeit folgende Eigenschaften erwartet: Fachkompetenz, Ehrlichkeit, Freundlichkeit/Höflichkeit, Aufmerksamkeit und Hilfsbereitschaft (ebd. 1995: 73-78 zitiert nach Schnippe 2000: 42).

Infolge der vielseitig erhöhten Anforderungen wird Kundenorientierung seitens der Mitarbeiter oftmals als Belastung, weniger als Entlastung empfunden. Insbesondere dann, wenn mit gesteigerten Anforderungen den Mitarbeitern nicht erweiterte Handlungsspielräume zugestanden werden, wird deutlich, wie unzureichend Kundenorientierung in den unternehmensinternen Strukturen und Handlungen verankert ist. Eine umfassende Orientierung des Unternehmens auf die Bedürfnisse von Kunden schließt die Belange von Mitarbeitern mit ein. Vielfach wird in diesem Zusammenhang in der Literatur von internen und externen Kunden gesprochen (vgl. Schnippe 2000; Neuberger<sup>36</sup> 1996).

Bei einem ausgewogenen Verhältnis zwischen den Anliegen von internen wie externen Kunden kann es zu einer wirklichen Kundenähe kommen, bei der Mitarbeiter sich aufrichtig auf die Kundenbedürfnisse einlassen und spezielle Problemlösungen zu suchen bereit sind. Infolgedessen kommt es zu einem Austausch zwischen Kunden und Mitarbeiter, der sich als interdependentes Verhältnis begreifen lässt. Hierbei ist der Kunde nicht mehr König in dem Sinne, dass der Mitarbeiter zu ihm in einer Dienerposition steht, sondern in einem gegenseitigen Prozess, der auf eine dauerhafte Beziehung zielt. Dahingegen nimmt Schnippe eine geradezu euphemistische Haltung ein, wenn er formuliert, dass Geschäftsbeziehungen zu Kunden „freundschaftlichen“ Charakter haben können, die es dem Mitarbeiter ermöglichen „deutlichere Worte (zu sagen) als (zu) einem König oder Boss“ (Schnippe 2000: 25). Entgegen Schnippes Auffassung kann nicht davon ausgegangen werden, dass „psychische Beziehungskosten (wie) [...] Misstrauen, Widerwillen (und) Feindschaft“ (ebd.: 25) ausgeschlossen werden können.

## 5.3 Kundenzufriedenheit

### 5.3.1 Begriff und Bedeutung der Kundenzufriedenheit für Kundenorientierung

Kundennähe dient in strategischer Hinsicht dazu, den Kunden an das Unternehmen zu binden. Dabei wird davon ausgegangen, dass nur ein zufriedener Kunde sich dem Unternehmen gegenüber loyal zeigt und letztendlich zu Markterfolg und wirtschaftlichem Erfolg beiträgt (vgl. Bruhn 2000; Homburg/Bucerius 2001).

Die Kundenzufriedenheitsforschung ist in den Marketingwissenschaften angesiedelt und basiert auf der psychologischen Zufriedenheitsforschung. Die Wurzeln der wissenschaftli-

---

<sup>36</sup> Neuberger (1996) vertritt die Auffassung, dass „interne Kundenorientierung“ letztlich nur als Aufforderung zur Kooperation der Unternehmensmitglieder zu verstehen ist.



chen Untersuchung über Kundenzufriedenheit reichen laut Schütze (1992: 121) bis zur Konsumerismus-Bewegung<sup>37</sup> Ende der 60er Jahre in den USA zurück.

Wie Kundenzufriedenheit entsteht und erklärt werden kann, ist in der Literatur umstritten. Häufig wird Zufriedenheit als Oberbegriff für Zufriedenheit und Unzufriedenheit gewählt. Dahingegen sehen Herzberg et al. (1966) darin zwei unterschiedliche Konstrukte und sprechen folgerichtig von Zufriedenheit und Nicht-Zufriedenheit, gleichfalls auch von Unzufriedenheit. Das marketingwissenschaftliche Konstrukt Kundenzufriedenheit wird allgemein als Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozess angesehen, in dem es zu einem Vergleich zwischen subjektiv wahrgenommenen Erfahrungen des Kunden und dessen Erwartungen kommt. Die (Un-)Zufriedenheit des Kunden ist demnach das Ergebnis des Vergleiches (vgl. Kapitel 5.3.2). Darüber hinaus wendet Schnippe (2000: 145) ein, dass die Erwartungen des Kunden nicht als stabil, sondern als veränderlich und verschiedene Phasen durchlaufend gelten können.

Überwiegend geht man mittlerweile von einer mehrdimensionalen Struktur des Konstruktes Kundenzufriedenheit aus. Mithilfe welcher Dimensionen dieses Konstrukt zu operationalisieren ist, hängt u.a. von dem zu betrachtenden Wirtschaftssektor ab.

Die enorme Bedeutung des Konstruktes Kundenzufriedenheit ergibt sich aus den damit verbundenen Konsequenzen für die Kundenloyalität. Denn nur zufriedene Kunden werden die Leistungen weiterhin in Anspruch nehmen wollen und diese anderen gegenüber positiv kommunizieren. Andernfalls kann negative Kommunikation durch unzufriedene Kunden zu verheerenden imageschädigenden und damit wirtschaftlichen Verlusten führen. Kundenloyalität wird dem gemäß an folgenden Dimensionen gemessen: Wiederkaufverhalten, Zusatzkaufverhalten und Weiterempfehlungsverhalten des Kunden. Von zufriedenen Kunden lässt sich nur dann sprechen, wenn diese nicht aus Mangel an Alternativen an die angebotenen Leistungen gebunden sind.

### 5.3.2 Erklärungsmodelle der Kundenzufriedenheit(sforschung)

Im Folgenden sollen beispielhaft vier Ansätze umrissen werden, die erklären, wie Kundenzufriedenheit entsteht. Diese genannten Ansätze bilden die theoretische Grundlage für die im zweiten Teil der Arbeit darzustellenden gängigen Instrumente der Kundenorientierung. Eine umfassende Darlegung theoretischer Überlegungen zu Kundenzufriedenheit kann im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgen. Am weitesten ist das Konzept des C/D-Paradigma (Confirmation/Disconfirmation-Paradigm) verbreitet (vgl. Homburg/Stock 2001; Schnippe 2000). Deshalb soll es exemplarisch als Modell der Kundenzufriedenheitsforschung ausführlicher dargestellt werden.

Die Kundenzufriedenheit wird beim **C/D-Paradigma** aufgrund eines Vergleichs zwischen konkret wahrgenommener Leistung (Ist-Leistung) und erwarteter Leistung (Soll-Leistung) erfasst (vgl. Abb. 6). Stimmt die erbrachte Leistung mit dem Vergleichsstandard überein, so wird dies als Bestätigung (Konfirmation) titulierte. Weicht die wahrgenommene Leistung von den Erwartungen des Kunden ab, so handelt es sich um Diskonfirmation. Wird der Vergleichsstandard (Soll-Leistung) von der wahrgenommenen Leistung übertroffen, spricht man von positiver Diskonfirmation. Dagegen entsteht Unzufriedenheit nur, wenn die Ist-Leistung den Vergleichsstandard unterschreitet (vgl. Homburg/Stock 2001: 20-22). Stimmt der Ver-

---

<sup>37</sup> Als Konsumerismus wird eine Verbraucherbewegung beschrieben, die ihre Ursprünge in den USA hat und „sich kritisch gegen Auswüchse der modernen Konsumgesellschaft, sowie gesundheits-schädliche Produkte und irreführende Werbung“ wendet (Grüske/Recktenwald 1995: 336).

gleichsstandard mit der wahrgenommenen Leistung überein, wird dies als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit beschrieben.

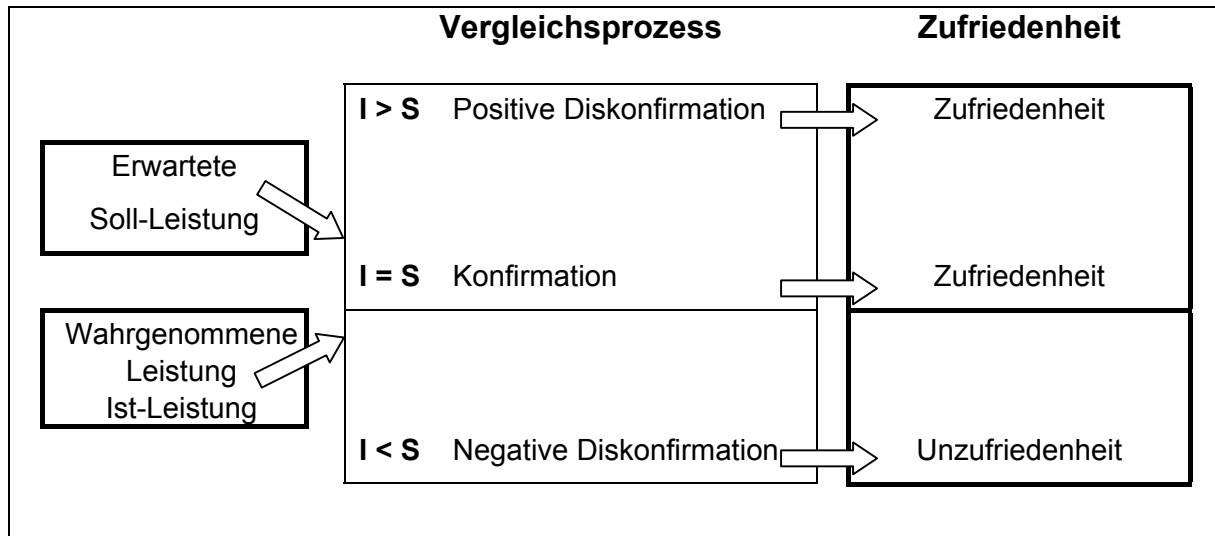


Abb. 6: C/D-Paradigma

Ferner ist zu berücksichtigen, dass wahrgenommene Leistung und Vergleichsstandard nicht vollends unabhängig voneinander sind. Nachfolgend wird bei einer Diskrepanz (Diskonfirmation) entweder die Erwartung oder die wahrgenommene Leistung korrigiert. Infolgedessen kommt es zu einer gesteigerten bzw. verminderten Diskonfirmation.

Einschränkend verweist Schnippe (2000: 134) darauf, dass von Erwartungen als Vergleichswert nur dann ausgegangen werden kann, wenn zumindest im vorhinein grobe Kenntnisse über das Vergleichsobjekt gebildet worden sind. Als Vergleichsstandards bieten sich außer Erwartungen nach Auffassung von Rudolph (1998: 18) ebenso Werte, ideales Anspruchsniveau, Normen und Bedürfnisse an. Es ist laut Homburg möglich, dass die Zufriedenheitseinschätzung auf mehreren Vergleichsstandards beruht, oder/und situationsabhängig variiert (vgl. Homburg/Stock 2001: 21 nach Tse/Wilton 1988).

Die Ist-Leistung besteht zum Einem aus dem aktuell und subjektiv Erlebten,<sup>38</sup> das gekennzeichnet ist durch selektive Wahrnehmung. Eine weitere Komponente der Ist-Leistung besteht aus „objektiven“ Tatbeständen wie messbaren Leistungsqualitäten. Erst in neueren Arbeiten wird Kundenzufriedenheit nicht allein als kognitives Vergleichsergebnis interpretiert, sondern ergänzt durch eine emotionale Komponente (vgl. Homburg/Stock 2001: 22).

In Anlehnung an das C/D-Paradigma werden nun einige weitere Erklärungsmodelle knapp erläutert. So geht auch die **Assimilations-Kontrast-Theorie** davon aus, dass Wahrnehmungen systematisch verzerrt werden. Durch eine Wahrnehmungskorrektur versucht der Mensch ein Gleichgewicht der Zufriedenheit (wieder)zuerlangen. Die Assimilations-Kontrast-Theorie besagt, dass das Ausmaß der Diskrepanz zwischen wahrgenommener Leistung und Erwartung ausschlaggebend dafür ist, ob die empfundene Diskrepanz weiter verringert oder vergrößert wird. Demnach kommt es zu einem Assimilationseffekt, wenn die erlebte Realität sich im Akzeptanzbereich der Erwartung befindet und damit nachträglich die Wahrnehmung der Leistung bzw. Erwartung angepasst wird. Gegenläufig wirkt der Kontrasteffekt, bei dem die Diskrepanz weiter vergrößert wird, wenn die erlebte Realität erheblich von der Erwartung

<sup>38</sup> Schnippe gibt eine umfangreiche Übersicht über diverse Urteilsfehler und Verzerrungstendenzen (vgl. Schnippe 2000: 137f.).

abweicht. Dies bedeutet, dass Abweichungen vom Erwartungsniveau besonders stark wahrgenommen werden.

Zufriedenheit wird bereits dann empfunden, wenn das Individuum eine bescheidene Leistung erwartet und die erhaltende Leistung unwesentlich besser oder unwesentlich schlechter ausfällt. Desto deutlicher die Erwartungen überboten werden, um so größer ist die Zufriedenheit.

Im Gegensatz zum C/D-Paradigma beleuchtet die **Attributionstheorie**,<sup>39</sup> durch welche Ursachen bzw. Ursachenzuschreibungen (Attribute) sich das Niveau der Zufriedenheit verändert, obwohl die Erwartungen in gleicher Weise erfüllt werden. Aufgrund kognitiver Prozesse leiten Individuen die Ursachen für eigenes und fremdes Verhalten ab, was „in Bezug auf die Erwartungserfüllung das Niveau der Zufriedenheit“ erhöht bzw. verringert (Homburg/Stock 2001: 29). Hierzu arbeitet Weiner (1985 zit. nach Homburg/Stock 2001: 29) drei Dimensionen heraus, nach denen die Ursachen kategorisierbar sind:

- Internalität – Externalität: Das Ergebnis wird der eigenen oder anderen Person zugeordnet.
- Stabilität – Instabilität: Die Ursache wird als dauerhaft bzw. zeitweilig eingestuft.
- Kontrollierbarkeit – Unkontrollierbarkeit: Die Ursache wird als kontrollierbar bzw. unkontrollierbar empfunden.

Homburg verweist hierzu auf empirische Untersuchungen, die zeigen, dass die Kundenzufriedenheit primär abhängig davon ist, wer für die (Nicht)Verwirklichung der Erwartungen verantwortlich gemacht wird.<sup>40</sup>

“Fokus der **Attributionstheorien** ist nicht die Erklärung resultierenden Verhaltens mit der möglichen Folge der 'Selbstbetrugs', sondern die Suche nach Ursachen von Ungleichgewichten. Menschen gehen danach wie Wissenschaftler vor und analysieren die Umwelt mit Hilfe von Kausalmodellen und erlernter Kausalschemata. Wir werden attributionstheoretische Erklärungen bei der Zuschreibung von Ursachen von Zufriedenheit aufgreifen.“  
Attributionstheorien, Schütze (1992: 139)

Im Unterschied zur Attributstheorie wird beim Zwei-Faktoren-Modell nicht danach gefragt, wem die (Un-)Zufriedenheit zugeschrieben werden kann, sondern welche Faktoren für Zufriedenheit verantwortlich sind. Das auf Herzberg zurückgehende **Zwei-Faktoren-Modell** (1966) besagt, dass nicht alle Leistungen gleichermaßen die Zufriedenheit des Kunden bedingen. So unterscheidet er bei den erbrachten Leistungen zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Die Hygienefaktoren entsprechen den gestellten Mindestanforderungen der beurteilenden Person. Insofern diese Mindestanforderungen erfüllt werden, stellt sich keine Unzufriedenheit ein; allerdings erzeugen diese auch keine Zufriedenheit. Dahingegen bewir-

<sup>39</sup> Die Attributionstheorie ist für Fragen von Ursachenwirkungen im Unternehmensbereich nach Auffassung von Meyer und Försterling (1993: 209) weniger geeignet und sollte, weil nur Teilaspekte der Attributionstheorie verwandt werden, als „attributive Theorien“ dekliniert werden. Dieser Einwand wird in der Literatur nicht weiter aufgegriffen.

<sup>40</sup> Zur Funktion und Bedeutung von Attributionen siehe Meyer/Försterling (1993: 176f.).

ken Motivatoren Zufriedenheit, vermögen es andererseits nicht, Unzufriedenheit zu verhindern.

Dieses Grundmodell der Zufriedenheit kann auf Kundenzufriedenheit übertragen werden. Im Bezug auf Kundenzufriedenheit wurde das Modell von Herzberg als **Mehr-Faktoren-Modell** erweitert. Infolgedessen wird von dreierlei Faktoren gesprochen: Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. Die Basisfaktoren sind gleich zu setzen mit Herzbergs Hygienefaktoren und sind dem Kunden oftmals unbewusst.

Die eklatante Bedeutung dieser Basisfaktoren für die Zufriedenheit ist Homburg zufolge „unendlich hoch“ ausgeprägt. Eine Nichterfüllung der Basisfaktoren führt hingegen zu einem Absinken der Zufriedenheit unter das Konfirmationsniveau, d.h. zu Unzufriedenheit des Kunden“ (Homburg/Stock 2001: 33). Demgegenüber werden Begeisterungsfaktoren von den Kunden nicht erwartet, weshalb das Ausbleiben dieser Leistung nicht zu Unzufriedenheit führt. Werden diese Faktoren dennoch erfüllt, bewegt sich die Zufriedenheit des Kunden oberhalb des Konfirmationsniveaus (Rudolph 1998: 25). Die genaue Erfüllung der Erwartungen des Kunden entspricht dem Konfirmationsniveau, diese sind Herzbergs Leistungsfaktoren gleichzusetzen.

## 5.4 Zufriedene Kunden als Qualitätsziel

### 5.4.1 Kundenorientierung als Bestandteil qualitätsorientierten unternehmerischen Handelns

Der Zugang zum Theorem Kundenorientierung kann sowohl über Kundenzufriedenheit als auch über Qualität erfolgen. Zudem werden in der Fachdiskussion beide Begriffe in theoretischer Hinsicht nicht eindeutig voneinander unterschieden. Beide Konstrukte unterscheiden sich nur tendenziell. Für Schnippe (2000: 146) lassen sie sich dahingehend gegeneinander abgrenzen, dass Kundenzufriedenheit tendenziell als emotionale und Qualität als kognitive Variante begriffen werden kann. Ebenso wie Zufriedenheit basiert Qualität auf einem Soll-Ist-Vergleich zwischen erwarteten und erlebten Leistungen (vgl. Kap. 3.3).

Auch wenn Qualität und Kundenzufriedenheit ähnliche Erklärungsmodelle zu Grunde liegen, führen umgesetzte Qualitätsanforderungen von Unternehmen nicht zwangsläufig zu zufriedenen Kunden. Aus der Perspektive von Kundennähe ergeben sich unterschiedliche Sichtweisen auf Qualitätsanforderungen. Hierbei kann primär grob zwischen angebots- und nachfrageorientiertem Verständnis von Qualität gesprochen werden.

Bis in die 70er Jahre hinein dominierte eine herstellerorientierte Sichtweise; dabei wurde Qualität als Aufgabe von Produktionskontrolle und Produktionssicherheit interpretiert. Qualität wurde, wie Pfeifer betont, in die Arbeitsprozesse „hineinkontrolliert“ (Pfeifer 1993: 444), indem diejenigen Qualitätsstandards, die vom Anbieter für maßgeblich erachtet wurden, in die Arbeitsabläufe integriert und deren Einhaltung überwacht wurde.

Unter zunehmendem Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen in den Konsum- und Investitionsgütersektoren war es in den 80er Jahren nicht mehr ausreichend, allein auf fehlerfreie Qualität zu setzen. Infolgedessen gewannen Serviceleistungen an Bedeutung und gleichermaßen auch ein kundenorientierter Qualitätsbegriff. Ausgehend von den japanischen Qualitätsauffassung breitete sich der auf Feigenbaum (1961) zurückgehende Ansatz des Total Quality Management (TQM)<sup>41</sup> als normative Vorstellung über die USA bis nach Europa

<sup>41</sup> Es hat sich der Begriff Total Quality Management durchgesetzt, obgleich anfangs vor allem von Total Quality Control (TQC) (vgl. Qi Xu 1999) die Rede war. Es gibt hinsichtlich der Abkürzungen

aus. Mit TQM ist ein das gesamte Unternehmen umspannender kundenorientierter Qualitätsanspruch verbunden, wobei es sich nicht um ein kohärentes Modell handelt. Die Ausrichtung des TQM ist nicht zu verwechseln mit den ähnlich lautenden Formulierungen der internationalen Norm ISO 9000–9004. Vorab zu den Qualitätsvorstellungen von ISO 9000: Dem niedergeschriebenen Anspruch nach müssen vereinbarte Qualitätsziele in die unternehmensweiten Aufbau- und Ablaufprozesse integriert werden.

Dagegen ist TQM dem Selbstverständnis nach eine Unternehmensphilosophie, bei der mittels Partizipation (vgl. Nerdinger 1995: 68f.) ein Qualitätsbewusstsein bei allen Mitarbeitern des Unternehmens erreicht werden soll, das verknüpft wird mit dem Ziel einer Null-Fehler-Qualität. Qualitätsanstrengungen sind in alle Aufbau- sowie Ablaufpläne zu implementieren. In dem als „ganzheitlich“ titulierten umfassenden Qualitätsverständnis wird Kundenorientierung gegenüber externen wie auch internen Mitarbeitern als eine zentrale Handlungsmaxime angesehen. TQM, so die Zusammenfassung von Bartel-Lingg, ist eine Ergänzung von Qualitätssystemen mit traditionellen Werten wie „Genauigkeit, Disziplin, Kostenersparnis, Sparsamkeit und Stabilität, (um) ausholende Qualitätswerte wie Kundenorientierung, Partizipation, Qualitätsbewusstsein und Teamarbeit auf allen Ebenen“ zu erreichen (vgl. Bartel-Lingg 1996: 39).

Die Differenz beider kundennahen Qualitätsauffassungen wird darin deutlich, wie weit der Kunde als Maßstab der zu beurteilenden Qualität unternehmerischer Leistungen fungiert. Im TQM wird der Kunde zur „alleinigen“ (Schnippe 2001: 68) Richtschnur über die dargebotene Qualität. Indessen wird ihm in den internationalen Normen eine abgeschwächte beurteilende Position zugestanden, wenn es da heißt „Die Beurteilung durch den Kunden ist das endgültige Maß für die Qualität der Dienstleistung“ (ISO 9004, Teil 2).

#### **5.4.2 Kundenzufriedenheit als Qualitätsziel**

Wie lassen sich Kundenorientierung sowie Kundenzufriedenheit als Qualitätsziel bei Organisationen untersuchen? Ausgehend von dem mehrdimensionalen Konstrukt Kundenorientierung bedarf es operationalisierter Dimensionen anhand derer Kundennähe bzw. Dienstleistungsqualität gemessen werden kann. Die definitorische Vielfalt der Begriffe Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit wie auch die nach Auffassung von Homburg und Bucerius (2001: 55) bisher nur hinreichend erwiesenen Einflussfaktoren zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität haben eine Breite an diversen Dimensionen zur Konsequenz. Des Weiteren wird oftmals hinsichtlich der zu operationalisierenden Kundenorientierung zwischen einzelnen Wirtschaftsbereichen unterschieden (vgl. Homburg 1995, Homburg/Bucerius 2001), andererseits aber darauf verwiesen, dass Dienstleistungen als vor- und nachgelagerte Tätigkeit im Konsum- und Investitionsgüterbereich eine immer stärkere Bedeutung erhält (vgl. Stauss 1992: 6). Eine Unterscheidung nach den Sektoren ist daher nicht von vornherein zwingend. Homburg und Bucerius (2001) verweisen darauf, dass zu operationalisierende Dimensionen des Konstrukts Kundenorientierung abhängig sind vom jeweiligen konkreten Beispiel und seinen eigenen Randbedingungen, weshalb keine allgemeingültige Kategorisierung möglich ist.

Haller (1995: 87) betont, dass die verschiedenen Erklärungsmodelle und aufgestellten Untersuchungsdimensionen der Dienstleistungsqualität zu unterschiedlich sind, als dass sie zu einem Gesamtmodell zusammengefasst werden könnten.

---

zwei gleichlautende Kürzel, eine bedeutet Total Quality Control, die andere verbindet damit die Unternehmenskultur Total Quality Culture.

Homburg (1995: 206) vertritt die Auffassung, dass seine drei Dimensionen der Kundennähe – Qualität, Flexibilität und Interaktion – auf den Dienstleistungssektor übertragbar sind. Ebenso wie Homburg sieht Albers Flexibilität wie Interaktion als eines der zentralen Momente einer erfolgreichen Kundenorientierung an. Beide konkretisieren ihre Dimensionen und verknüpfen diese mit einzelnen Maßnahmen. Der Grad der Flexibilität wird durch die Fähigkeit eines Unternehmens offenkundig, individuellen Wünschen der Kunden nachzukommen und diese auch in einem weit vorgerückten Produktionsstadium umzusetzen. Darüber hinaus halten beide Autoren einen ausgeprägten Informations- und Anregungsaustausch mit den Kunden für unabdingbar für eine geglückte Kundennähe. Auf die dafür beim Dienstleister erforderlichen organisatorischen Veränderungen machen beide Verfasser aufmerksam. Albers sieht in einer differenzierten Marktuntersuchung der unterschiedlichen Marktsegmente darüber hinaus eine weitere zentrale Erfolgsbedingung von kundenorientiertem Handeln seitens der Unternehmen.

Welchen organisatorischen Hindernissen die unternehmensseitige Umsetzung von Kundenorientierung unterworfen ist, arbeiten Zeithaml, Parasuraman, und Berry (Zeithaml et al. 1995) in ihrem Gap-Modell zur Dienstleistungsqualität heraus. Fokus ihres Modells sind die Diskrepanzen zwischen Erwartungen und Wahrnehmung der verschiedenen am Prozess beteiligten Parteien, was letztlich in einer Differenz zwischen der Wahrnehmung des Kunden und dessen Erwartungen zum Ausdruck kommt. Von ihnen wird ergänzend die gravierende Bedeutung individuellen Verhaltens und Empathie der Mitarbeiter als Bestandteil von Dienstleistungsqualität herausgestellt. Die Untersuchungsergebnisse von Bänsch (1995) bestätigen eine solche Sichtweise (vgl. Kap. 5.2.2). Gerade im Hinblick auf die durch Zeithaml et al. herausgearbeiteten Wahrnehmungsdiskrepanzen wird deutlich, wie grundsätzlich Mitarbeiterorientierung und Vertrauensbeziehungen für das Unternehmen sind. Auch Stauss misst dem sog. „personalorientierte(n), interne(n) Marketing“ (Stauss 1992: 19) eine herausragende Bedeutung zu.

Eine Ausrichtung auf die Wünsche des Kunden bedingt in seiner Konsequenz, ähnlich den Forderungen des TQM, dass von Unternehmensseite dauerhafte Kundenbeziehungen angestrebt und gepflegt werden. Es geht darum, den Kunden zufrieden zu stellen, damit er weitere Leistungen erwirbt und diese weiterempfiehlt. Einschränkend muss darauf verwiesen werden, dass es sich nur dann um Kundenbindung handelt, wenn der Kunde freiwillig und nicht aus Mangel an Alternativen die Leistung (voraussichtlich) wiederkehrend in Anspruch nimmt (vgl. Schnippe 2001: 149f.). Somit kann ein Verbleiben des Kunden nicht unbedingt mit einem zufriedenen Kunden gleichgesetzt werden. Ebenfalls muss berücksichtigt werden, dass sich das Anspruchsniveau des Kunden im Laufe der Zeit verändert. Um einen solchen Bedürfniswandel rechtzeitig zu erfassen, müssen fortwährend unternehmensweite Anstrengungen unternommen werden.

## **5.5 Verständnis von Kundenorientierung und seine Bedeutung für die Auswahl von Instrumenten der Kundenorientierung**

Die Begriffspluralität von Kundenorientierung und das damit zusammenhängende Qualitätsverständnis spiegeln sich auch in der vielfältigen Palette der zur Verfügung stehenden Instrumente für eine Nachfrageanalyse wieder.

Ebenso wie Albers (1989: 109) kommt Stauss (1992: 18f.) zu dem Schluss, dass Kundenorientierung mehr ist als das Betreiben herkömmlichen Marketings. Beide plädieren für einen stetigen und direkten Austausch mit dem Kunden. Konventionelle Kundenbefragungen seien hierfür alleine nicht ausreichend. Es kann somit nicht allein darum gehen, Kundendaten zu

erheben und zu dokumentieren. Stattdessen soll der Kunde einbezogen und überdies aktiv am Entstehungsprozess der Leistungen beteiligt werden.

Was kann schließlich ein Unternehmen tun, um bei sich wandelnden Kundenwünschen dauerhaft kundennah zu bleiben? Es muss möglichst schnell und umfassend den Bedürfniswandel erfassen und darauf mit neuen Produkten reagieren. Hier ist die **Reagibilität** eines Unternehmens gefragt. Es soll über Instrumente verfügen, mit denen erfasst werden kann, ob die Kunden noch zufrieden sind oder neue Wünsche haben. Dies sieht wie ein Plädoyer für klassische Marktforschung aus. Darin sollte sich aber Reagibilität nicht erschöpfen. **Direktere Kundenkontakte** lassen sich vielmehr dazu ausnutzen, die **Kreativität von Kunden für Neuproduktvorschläge** unmittelbar zu nutzen. Auch bei hoher Reagibilität darf man nicht erwarten, dass es immer gelingt, die Kundenwünsche der Zukunft zu prognostizieren. Wenn man dann nicht Kundenfern werden will, muss man **Flexibilität** zur Abdeckung gewandelter Kundenwünsche einsetzen. Kann ein Textilunternehmen die Akzeptanz einer Moderichtung nicht abschätzen, so sollte es die Möglichkeiten geringer Erstorder und flexibler Nachorder anbieten. Voraussetzung dafür ist natürlich, die Produktion kurzfristig planen zu können. Kann ein Automobilzulieferer Jahre voraus nicht absehen, welche Komponenten sich bei einem Automobil durchsetzen, dann muss es **Schubladen-F&E** betreiben, um sich jederzeit kurzfristig anpassen zu können.

Albers (1989: 109)

Im nächsten Abschnitt wird es darum gehen, gängige Instrumente der Kundenorientierung näher zu erläutern und aufzuzeigen, wofür die einzelnen Erhebungsinstrumente geeignet sind.

## 6 Instrumente der Kundenorientierung und -beteiligung

### 6.1 Kundenbeteiligung als Ordnungskriterium der Instrumente

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen in Kapitel 5 soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, welches Verständnis von Kundenorientierung den einzelnen Instrumenten zu Grunde liegt. Die Verkehrsdienstleistung des ÖPNV soll dabei der Orientierung dienen. Neben bekannten sollen auch im ÖPNV noch nicht eingesetzten Verfahren berücksichtigt werden.

Wie bereits herausgearbeitet wurde, unterscheiden sich die Auffassungen, was unter Kundenorientierung zu verstehen ist, insbesondere darin, wie weit der Kunde in betriebliche Prozesse eingebunden wird. Dementsprechend stellt der Grad an vorgesehener Beteiligung des Kunden das Ordnungsprinzip der zu untersuchenden Instrumente dar. Beteiligung bedeutet in diesem Kontext, in welchem Ausmaß ein Austausch mit dem Kunden zur Erhebung von Kundeninformationen – in der gesamten Bandbreite von quantitativen bis qualitativen Information – durch das einzelne Instrument vorgesehen ist. Eine derartige Sichtweise auf die Instrumente der Kundenorientierung kann zugleich Grenzen und Potenziale verdeutlichen.

Das Ergebnis dieses Ordnungsversuchs kommt keineswegs der gegenwärtigen Umsetzung der Instrumente gleich, zeigt andererseits aber auf, in welcher Weise die betrachteten Instrumente ausbaufähig sind.

Die Instrumente können gemäß der im theoretischen Teil aufgezeigten Unterteilung grob in anbieter- und nachfragerorientierte getrennt werden (vgl. Tab. 2):

- Unter dem Begriff „anbieterausgerichteten Instrumente“ lassen sich all jene unternehmensinternen Bemühungen zusammenfassen, die Erfolg und Qualität ihrer angebotenen Leistungen auf dem Hintergrund betriebsinterner Maßstäbe ermitteln und bewerten.
- Dagegen können unter dem Begriff „nachfrageorientierte Verfahren“ diejenigen sortiert werden, bei denen Unternehmen die Kundensichtweise als Ausgangsperspektive nehmen.

Mit einer weiteren Systematisierung nach dem Grad der möglichen Partizipation des Kunden kristallisieren sich vier Gruppen von Instrumentarien heraus. Entlang der Längsachse werden diese vier Instrumentengruppen aufsteigend nach dem methodisch ermöglichten Grad an Kundenbeteiligung angeordnet. Nachfolgend werden die Instrumente entsprechend der methodischen Herangehensweise differenziert.

Zu den anbieterorientierten Verfahren zählen unternehmensbezogene und interpretative Verfahren. Unternehmensbezogene Verfahren intendieren in keiner Weise einen Austausch mit dem Kunden. Dagegen findet mit interpretativen Verfahren eine indirekte Betrachtung des Kunden statt, indem Kundendaten auf Unternehmensseite interpretiert werden ohne den Kunden unmittelbar einzubinden.

Unternehmensbezogene Verfahren umfassen im Wesentlichen die Bewertung prozessimmanenter Daten und unternehmensorganisatorisch-prozessorientierte Auseinandersetzungen mit Kundendaten. Hierzu zählen unternehmensinternes Benchmarking wie auch die gebräuchlichen Instrumente Qualitätsaudit, betriebliches Vorschlagswesen und Mitarbeiterbefragung.

Bei interpretativen Verfahren werden Kundendaten mittels Beobachtung und Inhaltsanalyse in passiver Weise aufbereitet. An dieser Stelle sind die Expertenbeobachtung und das gewöhnliche Beschwerdemanagement anzuführen.

Die nachfragerorientierten Verfahren umfassen integrative wie auch direkt-kontaktive Verfahren. Integrativ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Kunden im Verfahren kontaktiert und „eingebunden“ werden, damit ist aber keine Aussage über organisationsinterne Prozesse verbunden. Den integrativen Verfahren ist gemein, dass der Kunde nicht nur Gegenstand von Untersuchungen, sondern in einem Analysekontext auch beteiligt wird. Im Gegensatz zu den integrativen Verfahren bietet der losere Rahmen von direkt-kontaktiven Methoden eine Chance, dass es zu einem direkten und nicht vorstrukturierten Austausch zwischen Kunde und Unternehmen kommt.

Die Methoden der Beobachtung und Inhaltsanalyse integrativer Verfahren binden den Kunden partiell mit ein. Zum überwiegenden Teil werden zur Beurteilung der Kundenzufriedenheit Befragungen durchgeführt, mithin sind die Methoden vielfältig.



anbieterbezogen		nachfragerorientiert	
unternehmensbezogene Verfahren	interpretative Verfahren	integrative Verfahren	direkt-kontaktive Verfahren
prozess-immanente Daten	organisatorische prozessorientierte Instrumente	Beobachtung Inhaltsanalyse Befragung	Gruppenbeteiligung
Unternehmensinternes Benchmarking	Qualitätsaudit betr. Vorschlagswesen Mitarbeiterbefragung	Silent Shopping Qualitätstester aktives Beschwerdemanagement	Kundenclub Fahrgastbeirat Kundenwerkstatt Bürgergutachten
		merkmalsorientiert Kundenbarometer multiattributive Ansätze Penalty-Reward-Faktoren dekompositionelle Verfahren	ereignisorientiert sequentielle Ereignismethode Critical Incident Technik Frequenz-Relevanz-Analyse
gering <span style="float: right;">hoch</span> <span style="display: block; text-align: center;">===&gt;&gt;&gt; aufsteigender Grad der Kundenbeteiligung ===&gt;&gt;&gt;</span>			

Tab. 2: Übersicht der Instrumente der Kundenorientierung, sortiert nach dem Grad der Kundenbeteiligung

Integrative Befragungen lassen sich in merkmals- und ereignisorientierte Erhebungsmethoden (vgl. Meffert/Bruhn 1997, Pfeiffer 2001a) weiter untergliedern. Bei der merkmalsorientierten Befragung basiert das Gesamturteil betreffend der Kundenzufriedenheit auf der Summe verschiedener Leistungsmerkmale. Demgegenüber spielt für die Erhebung durch ereignisorientierte Instrumente das einzelne Erlebnis eine größere Rolle.

Die direkt-kontaktiven Verfahren vereinen Instrumentarien, die im weitesten Sinne gruppendiskursive Elemente aufweisen. Darunter zählen der Kundenklub, Fahrgastbeirat und, als ausgeprägte Form, das Bürgergutachten.

Im Folgenden werden gängige Instrumente der Kundenorientierung einzeln vorgestellt und hinsichtlich Ziel, Verfahren und Annahmen knapp erläutert.

## **6.2 Darstellung gängiger Instrumente der Kundenorientierung**

### **6.2.1 Unternehmensbezogene Verfahren**

#### ***Unternehmensinternes Benchmarking***

Beim Benchmarking werden unternehmerische Dienstleistungen und Produkte anhand von Kennzahlen miteinander verglichen. Dieses Verfahren dient der betriebswirtschaftlichen unternehmerischen Ergebniskontrolle. Hierzu werden betriebswirtschaftliche Daten wie Gewinn, Umsatz, Marktanteile letztlich als Indikatoren der Kundenzufriedenheit herangezogen. Dieser Ansatz basiert auf der Hypothese, dass Kundenzufriedenheit sich entweder in Kundenabwanderung oder Kundenloyalität äußert und somit indirekt erfasst werden kann.

Wenngleich Kundenzufriedenheit nicht unbedingt als das zentrale strategische Ziel formuliert wird, so werden zunehmend neben den bilanzimmanenten Daten (Umsatz, Gewinn) „abgeleitete Zielgrößen“, wie Produktqualität, Bekanntheitsgrad, Image, Kundentreue etc.“ (Rafée/Wiedmann 1998: 49) durch Kennzahlen ergänzend erhoben. Hauer verspricht sich von ergänzenden, Kennzahlen-gestützten, nicht unmittelbar monetären Leistungsgrößen Aussagen über „Verbesserungsmöglichkeiten und Problemursachen“ (Hauer 1989: 16)<sup>42</sup>. Denn finanzwirtschaftliche Kennzahlen ermitteln alleine „lediglich monetäre Resultate“ (ebd.: 16) und sind damit, wie Hauer formuliert, „vergangenheitsorientierte Kennzahlen“ (ebd.); zumal diese es nicht vermögen, die Prozesshaftigkeit von Dienstleistungen im gebührenden Maße widerzuspiegeln.

Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) greifen wie viele andere Verkehrsunternehmen auf Qualitätskennzahlen zurück, um die erbrachten Leistungen „ständig“ messen zu können, und wie sie bekunden, um „die Kundenwünsche zu erfüllen oder gar zu überbieten“ (Lawerentz et al. 2002: 19). Beispielhaft sollen an dieser Stelle Qualitätskennzahlen des Unternehmensbereiches Omnibus der BVG wiedergegeben werden.

---

<sup>42</sup> Hauer entwickelt basierend auf dem CUSACO-Verfahren Kundenzufriedenheitskennzahlen für Serviceprozesse (vgl. Hauer 1989: 76ff).

Qualitätskennzahlen (ebd.: 15):

- Zuverlässigkeitsquote:  $\frac{\text{Anzahl der ausgefallenen Nutzwagenkilometer}}{\sum \text{Nutzwagenkilometer}}$
- Fahrgastsicherheit:  $\frac{\text{Anzahl der fahrgastbezogenen Vorkommnisse}}{\sum \text{Nutzwagenkilometer}}$

Qualitätskennzahlen für Teilprozesse:

- Pünktlichkeit:  $\frac{\text{Anzahl der unpünktlichen Fahrten}}{\sum \text{Nutzwagenkilometer}}$
- Fahrplanungsbeschwerden:  $\frac{\text{Fahrplanungsbeschwerden}}{\sum \text{Nutzwagenkilometer}}$
- Fahrzeugstehenbleiber  
wegen Materialmangels:  $\frac{\text{Anzahl der Fahrzeugstehenbleiber wegen Materialmangels}}{\text{Gesamtbestand der Fahrzeuge für die Personenbeförderung}}$

Benchmarking bezieht sich keineswegs nur auf einen Vergleich verschiedener Zeiträume oder unterschiedlicher Abteilungen ein und des selben Unternehmens. Neben dem „Internal Benchmarking“ kann das Instrument auch für einen Branchenvergleich (Competitive Benchmarking) sowie Leistungsvergleich zwischen unterschiedlichen Branchen (Best-in-class-Benchmarking) Anwendung finden (vgl. Meffert/Bruhn 1997: 230f.).

Wird Benchmarking im ÖPNV angewendet, muss mitberücksichtigt werden, dass aufgrund mangelnder Alternativen die überwiegende Anzahl der unzufriedenen Nutzer nicht zu anderen ÖPNV-Dienstleistern abwandern kann und gezwungen ist zu verbleiben (vgl. Pfeiffer 2001a: 84). Infolge dieses Sachverhaltes kann nicht im engeren Sinne von Kundenzufriedenheit gesprochen werden. So können z.B. die Kennzahlen über Bekanntheitsgrad und Kundentreue zu einem ÖPNV-Unternehmen über längere Zeit unverändert sein, diese Ergebnisse können dennoch nicht unbedingt gleichgesetzt werden mit Zufriedenheit der Kunden.

### **Qualitätsaudit**

Mit einem Qualitätsaudit werden die betriebsinternen Prozesse, Produkte durch externe und gegebenenfalls interne Auditoren systematisch überprüft (vgl. Gastner 1994: 927 zitiert nach Schnippe 2000: 166 und Meffert/Bruhn 1997: 226). Qualitätsaudit ist ein „Instrument zur Aufdeckung von Schwachstellen, zur Anregung von Verbesserungen und zur Überwachung der eingeleiteten QS-Maßnahmen“ (Pfeifer 1993: 354). Ziel des Audits ist es, so Pfeifer, die Voraussetzungen zu schaffen, „gesetzliche Auflagen und vertragliche Vereinbarungen sowie eigene Qualitätsziele in einer beherrschbaren Auftragsabwicklung anforderungsgerecht zu verwirklichen“. Das Qualitätsaudit baut auf einem Qualitätsmanagement auf (vgl. Kapitel 5.4.2). Es wird nicht unmittelbar die Qualität der Dienstleistungen, sondern wie Meffert und Bruhn (1997: 226) betonen, werden vielmehr die Strukturen, Abläufe und Ziele des Unternehmens begutachtet (vgl. auch Kaminske/Brauer 1999: 5ff.).

„Es sind grundsätzlich drei Arten von Audits zu unterscheiden, die auch unter der Bezeichnung Qualitätsaudit zusammengefasst werden: Produkt-, Verfahrens- und Systemaudit. Einige gemeinsame Aufgabe und Auswirkungen von Audits lassen sich wie folgt formulieren [Gaster 94]:

- Überprüfung der Ausführung im Hinblick auf Übereinstimmung mit den festgelegten Produktmerkmalen (vgl. Produktaudit).
- Feststellung der Angemessenheit der Richtlinien bzw. Vorschriften und Maßnahmen im Hinblick auf das angestrebte Ziel.
- Begutachtung von Arbeitsbereichen, Tätigkeiten und Abläufen (vgl. Verfahrens audit).
- Beurteilung der realisierten Fortschritte der Qualitätsaktivitäten.
- Erwecken der Aufmerksamkeit aller Beteiligten bezüglich der Qualitätsanforderungen.
- Förderung der Ständigen Verbesserung (vgl. Ständige Verbesserung).
- Systematische Bewertung des Qualitätsmanagementsystems und der Dokumentation (vgl. Qualitätsmanagementsystem).

Audits können von eigenen Mitarbeitern, von Kunden oder von neutralen externen Stellen durchgeführt werden. Entsprechend gibt es interne Audits, die von Angehörigen des eigenen Unternehmens, z.B. werksintern oder auf Konzernebene, zur Beobachtung der Qualitätsentwicklung bzw. zum Vergleich der Leistungsfähigkeit von einzelnen Unternehmensteilen durchgeführt werden. Auch kann damit ein vertrauensvolles Bild an potentielle und tatsächliche Kunden übergeben und ein negatives Ergebnis im Rahmen eines externen Audits vermieden werden. Interne Audits sind auch regelmäßig Bestandteil von Qualitätsmanagementsystemen. Die Beurteilung der Qualitätssituation bei einem Zulieferanten und deren Nachweis bzw. Dokumentation aufgrund gesetzlicher Bestimmungen geschieht durch externe Audits, meist im Rahmen von Systemaudits (vgl. Systemaudit). Diese werden von Auditoren des Kunden oder, heute üblicher, von dafür anerkannten (akkreditierten) Institutionen vorgenommen und schließen in der Regel mit der Vergabe eines Zertifikats ab, welches dem auditierten Unternehmen einen bestimmten Qualitätsstandard sowie das Vorhandensein und die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems bescheinigt (vgl. Qualitätsmanagement).

Eine sorgfältige Planung ist stets Voraussetzung für den Erfolg eines Audits. Dieser hängt jedoch auch in besonderem Maße von der Qualifikation der ausführenden Mitarbeiter (Auditoren) ab. Weiterhin ist die konsequente Durchführung durch ein entsprechendes Audit-Team wichtig. Grundlage ist aber vor allem die wirksame Unterstützung durch das Management sicherzustellen. Vor Beginn der eigentlichen Durchführung sind geeignete Checklisten auszuarbeiten, nach denen dann vorzugehen ist. Zum Abschluss werden die Ergebnisse in einem Auditbericht dokumentiert, der auch dem Management zugeht und dessen Unterschrift bedarf. Aus Gründen der Übersichtlichkeit, Vollständigkeit und Auswertbarkeit empfiehlt sich die Verwendung von Formblättern. Der Auditbericht ist außerdem Grundlage für die Durchführung von angeregten Verbesserungsmaßnahmen, deren Einhaltung und Wirksamkeit dann wieder auditiert werden.“

Kaminske/Brauer (1999: 5-7)

### **Betriebliches Vorschlagswesen**

Das betriebliche Vorschlagswesen soll die Möglichkeit eröffnen, Anregungen der Mitarbeiter hinsichtlich qualitätsrelevanter wie auch zufriedenheitsmindernder Probleme bis auf eine Entscheidungsebene zu befördern. Diese Anregungen sollen in erster Linie dem Unternehmen einen ökonomischen Nutzen einspielen, soziale Prozesse (u.a. Motivationssteigerung, Arbeitserleichterung, Mitarbeiterorientierung) sind nachrangig (v. Bismarck 2000).

Die zu unterbreitenden Vorschläge übermitteln die Mitarbeiter einer dafür vorgesehenen Stelle, die die eingereichte Anregung im Austausch mit anderen Organisationseinheiten bewertet. Angenommene Vorschläge werden oftmals vergütet. Die Vergütung wird u.a. eingesetzt, um die Mitarbeiter zu motivieren, qualitätsverbessernde Ideen dem Unternehmen mitzuteilen.

Ein Verbesserungsvorschlag im Sinne des Vorschlagswesens ist jede eingebrachte konstruktive Idee, die als Ergebnis einer freiwillig erbrachten Sonderleistung einer Einzelperson oder einer Personengruppe auf eine Änderung, Verbesserung oder Neuerung eines beliebigen betrieblichen Zustands zielt, für den betreffenden Anwendungsbereich neu ist und deren Verwirklichung sinnvoll und wirtschaftliche gerechtfertigt erscheint (z.B. kostenreduzierend, qualitätsfördernd, sicherheitsverbessernd, persönlichkeitsentfaltend, umweltschonend oder imagesteigernd wirkt) (Bumann 1991: 17 zitiert nach v. Bismarck 2000: 33f.).

### **Mitarbeiterfragebögen**

Eine Mitarbeiterbefragung ist eine systematische Befragung, bei der die subjektive Einschätzung zum unternehmensinternen Zusammenspiel und Strukturen interessiert. Mit einer Befragung der Mitarbeiter sollen die „falschen“ Vorstellungen des Managements in puncto Kundenerwartung und Servicequalität korrigiert werden können (vgl. Meffert/Bruhn 1997: 233). In Bezug auf das Dienstleistungsprofil des ÖPNV sind insbesondere diejenigen Mitarbeiter relevant, die über Kundenkontakte verfügen. Im Idealfall wird der einzelne Mitarbeiter als Experte seines Arbeitsumfeldes<sup>43</sup> angesehen und dessen Anregungen von Unternehmensseite aufgegriffen.

Eine schriftliche und anonyme Mitarbeiterbefragung durch Externe ist laut Winterstein (2002) am besten geeignet, da die Mitarbeiter bei ehrlichen Antworten nicht mit beruflichen Nachteilen rechnen müssen und die Motivation zur Mitarbeit höher eingeschätzt wird (s. a. Domsch 1985: 109f.). Winterstein (2002: 73) plädiert zudem dafür, nicht nur Sachkomplexe zu vertiefen, sondern auch die während der Befragung geäußerten „Gefühle, Bedürfnisse, Barrieren und Ängste“ in Workshops unter externer fachlicher Anleitung weiter zu verfolgen.

## **6.2.2 Interpretative Verfahren**

### **Expertenbeobachtung**

Nach Meffert und Bruhn (1997: 208) zielt die Expertenbeobachtung darauf ab, offenkundige Missstände im Dienstleistungsprozess (bspw. Warteschlangen an Fahrkartenschalter, ablehnende Fahrplanauskunft etc.) aufzudecken und die damit zusammenhängenden Kundenre-

---

<sup>43</sup> Gemeint ist hierbei nicht ein Expertenstatus aufgrund einer Berufszuschreibung (vgl. Meuser/Nagel 1997) wie bei der Expertenbeobachtung oder dem „Experten“ beim Silent Shopping, sondern aufgrund „eigene(r) Arbeits- und Lebensumstände“ (Buhr 1998: 98).

aktionen zu erfassen. Durch eine *nicht*-teilnehmende Beobachtung<sup>44</sup> beispielsweise eines externen und ausgebildeten Sachverständigen bzw. Sozialforschers kann das Verhalten von Mitarbeitern und Kunden in der Kontaktsituation analysiert werden (Stauss 1995: 388 zit. nach Meffert/Bruhn 1997: 208). Allerdings kann eine solche fachkundige und verdeckte Beobachtung von den Mitarbeitern wahrgenommen werden, so dass es zu Beobachtungseffekten kommt, die zu Verhaltensveränderungen bei den zu Beobachtenden führen können.

Wie auch bei einer Beobachtung durch Silent Shopper („Checker“ wie „Experten“) wird von der sachkundigen Beobachtung auf die Wahrnehmung vom Kunden geschlossen (vgl. Meffert/Bruhn 1997: 209; Pfeiffer 2001: 83, Stauss 1995).

### **Beschwerdemanagement**

Beschwerden sind Artikulationen unzufriedener Kunden, die gegenüber dem Unternehmen oder aber auch Dritten geäußert werden, wenn der Kunde diese für subjektiv bedeutsam erachtet (vgl. Stauss/Seidel 1996: 27 zit. nach Schnippe 2000: 175). Das Ziel einer Beschwerdeanalyse sollte sein, die einlaufenden Beschwerden systematisch auszuwerten, adäquate Lösungen zu finden und die Zufriedenheit der Kunden wiederherzustellen. Diesem Anspruch nach lassen sich die häufig anzutreffende reaktive von der aktiven Beschwerdeanalyse unterscheiden. Die Beschwerdeanalyse ist ins Beschwerdemanagement eingebettet. Ein reaktives Beschwerdemanagement äußert sich laut der Untersuchung von Rust et al. (1996: 128) beispielsweise in beschwichtigendem und „weiterreichendem“ Verhalten, der die Beschwerde entgegennehmenden Mitarbeiter. Infolgedessen wird der Erfolg einer Beschwerde auf Kundenseite als sehr gering eingeschätzt und unterbleibt möglicherweise ein nächstes Mal.

Dagegen zeichnet sich ein **aktives und systematisches Beschwerdemanagement** durch „prophylaktische“ Maßnahmen, wie unverzerrtem Informations- und Kommunikationsfluss der eingegangenen Beschwerden und Anregungen, regelmäßige Zufriedenheitsanalysen, Überprüfungen durch Mitarbeiter und sog. Empowerment-Aktivitäten aus (vgl. Günter 2001).

Mit dem aktiven Beschwerdemanagement werden vorwiegend zwei Ziele verfolgt. Zum Ersten soll die Beschwerdeursache behoben und damit die Kundenzufriedenheit wiederhergestellt werden, damit der Kunde letztlich nicht abwandert. Zum Zweiten lassen sich durch ein aktiv ergriffenes Beschwerdemanagement auf Unternehmensseite Leistungsdefizite analysieren und darüber hinaus Anregungen für Verbesserung sowie für Innovationen der angebotenen Leistungen gewinnen.

Dem erst genannten Ziel, den Kunden zufrieden zu stellen und ihn an das Unternehmen zu binden, liegt die Annahme zu Grunde, dass aus einer Beschwerdezufriedenheit eine Kundenbindung entstehen kann. Dabei geht Stauss (2000), aufbauend auf dem C/D-Paradigma der Kundenzufriedenheitsforschung (vgl. Kap. 5.3.2) davon aus, dass die geäußerte Leistungsunzufriedenheit des Kunden durch ein Beschwerdemanagement vergrößert, verringert oder sogar in Kundenzufriedenheit korrigiert werden kann. Stauss zur Folge sei es „insofern (...) plausibel, dass Beschwerdezufriedenheit auch erheblich Einfluss auf die Bereitschaft des Kunden hat, an einer Geschäftsbeziehung festzuhalten“ (ebd.: 278).

---

<sup>44</sup> Die Erhebungsmethode der „teilnehmenden Beobachtung“ lässt sich ausführlicher nachlesen in: Lamneck (1993: 239-318), Friedrichs (1981: 288-309). Teilnehmende Beobachtung unterscheidet sich von nicht-teilnehmender darin, dass der Experte als Beobachter in das Geschehen als Handelnder involviert ist. Beim Silent Shopper wird der Experte als Testkäufer zum teilnehmenden Beobachter.

### **„Besonderheiten einer Online-Befragung**

Im Online-Fragebogen am PC werden Antwortalternativen einfach per Mausklick ‚angekreuzt‘, bei offenen Fragen Stichworte eingegeben. Moderne Software ermöglicht es, wie bei einem Fragebogen die Beantwortung jederzeit zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen. Online-Befragungen sind im Allgemeinen schneller abgeschlossen: Da die Daten direkt nach der Beantwortung verwertbar sind, liegen laufende Status-Reports und die End-Ergebnisse schnell vor. Online-Umfragen können gut um vertiefende Interviews ergänzt werden.

In Verkehrsbetrieben bietet es sich an, eine Anzahl von Terminals leicht zugänglich im Betriebshof aufzustellen. Wird ein möglichst zentraler Raum als ‚Wahl-Lokal‘ für die Umfrage-Aktion entsprechend eingerichtet, so bietet dies einen weiteren Anreiz, an der Umfrage teilzunehmen. Sind die Mitarbeiter im Umgang mit dem PC noch wenig vertraut, kann dort ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin des (neutralen) Befragungsinstituts für Fragen und Unterstützung zur Verfügung stehen. Damit bietet die Aktion auch die Möglichkeit, Mitarbeiter an dieses neue Medium oder beispielsweise an das Intranet des Unternehmens oder andere Neuerungen heranzuführen. Insgesamt unterstreicht eine Befragung in einem ‚Wahl-Lokal‘ die Bereitschaft zum Dialog, zur Einbeziehung der Mitarbeiter und fördert das Gemeinschaftsgefühl. [...]

Befragungen mit einem Standard-Set von Fragen liefern zudem Daten für einen Vergleich über Veränderungen im Zeitablauf und ermöglichen nicht zuletzt Vergleiche mit anderen Betrieben. Ergänzend können einzelne Themen vertieft oder jeweils organisationsspezifische Themen aufgenommen werden, etwa zu Arbeitszeitmodellen, zur Gestaltung eines neuen Gebäudeteils oder zur Beurteilung anderer aktueller Maßnahmen.

### **Ein Beispiel: Ergebnisse und Verbesserungsmaßnahmen**

Als Ergebnis der Mitarbeiterbefragung in einem Verkehrsbetrieb stellte sich heraus, dass die Straßenbahnfahrer unzufriedener waren und sich insbesondere deutlich schlechter informiert fühlten als Busfahrer, U-Bahnfahrer oder die Mitarbeiter in Werkstatt und Verwaltung.

Straßenbahnfahrer hatten in diesem Betrieb weniger Gespräche mit Kollegen und Führungskräften und lasen seltener Aushänge und die Werkszeitschrift. Dagegen bewerteten Busfahrer und Büromitarbeiter die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit der Führungskraft deutlich besser. Um den Ursachen dieser und weiterer Einzelergebnisse auf den Grund zu gehen, fanden zusätzliche Interviews und Gruppenhearings mit einzelnen Abteilungen statt. Es zeigte sich unter anderem, dass Gruppengespräche nicht wie vorgesehen erfolgten und Informationen zu aktuellen Änderungen aber auch zu generellen Neuerungen vermisst wurden. Im Büro-Bereich war dagegen die erhaltene Informationsmenge höher – da aber die Mitarbeiter dort auch mehr und andere Informationen erwarteten, die Informations-Sollwerte also ebenfalls höher lagen – waren in dem Beispiel die Werte für den Informationsfluss im Verwaltungsbereich insgesamt etwas schlechter als im Werkstattbereich. [...]

Diese und weitere Verbesserungen der internen Kommunikation dienten letztlich dazu, die Dienstleistung des Verkehrsbetriebes mit transparenten und effizienten Abläufen so zu organisieren, dass die Kunden und Mitarbeiter davon profitieren. Zusätzliche Hinweise über Stärken und Schwächen und den eigenen Stand erbringt der Vergleich mit anderen Betrieben.“

Winterstein (2002: 72)

Für das Unternehmen ist eine aktive Beschwerdeanalyse relativ preiswert, da es von Kundenseite über aktuelle Leistungsdefizite und Weiterentwicklungschancen aufmerksam gemacht wird. Allerdings werden nur sehr wenige problematische Ereignisse artikuliert. Laut Albrecht und Bradfort kommt es nur bei 2-4% der problematischen Ereignisse zu einer schriftlichen Beschwerde (vgl. Albrecht/Bradfort 1990 zit. nach Pfeiffer 2001a: 84).

### 6.2.3 Integrative Verfahren

#### ***Silent Shopping***

Silent oder auch Mystery Shopper bezeichnet Testkäufer, die teilnehmend und verdeckt beobachten und dabei einzelne vorab vereinbarte Qualitätsmerkmale prüfen. Primäres Ziel ist die Messung der Servicequalität und eine Schwachstellenanalyse. Für Schweer et al. ist mit dem Silent Shopping eine mögliche Sensibilisierung der Mitarbeiter „im Hinblick auf kundenorientiertes Verhalten“ (Schweer et al. 2001: 58) verbunden.

Haller (1995: 134ff.) unterscheidet diese verdeckt beobachtenden Testkäufer in „Checker“, „Experten“ und „Kunden“.

- Als „Checker“ werden Mitarbeiter bezeichnet, die im Auftrag des Unternehmens die betrieblichen Qualitätsstandards prüfen. Dabei bedienen sie sich standardisierter Kriterien. Bei einer solchen Qualitätsprüfung kann es auf Seiten des Checkers zu einer Betriebsblindheit kommen und auch zu einem Verhalten, dass von dem der realen Kunden abweichen kann.
- Die „Experten“ sind betriebsexterne Tester, die über eine hohe Fachkompetenz als auch über Kenntnisse branchenüblicher Qualitätsstandards verfügen. Folglich eignen Experten sich besonders für Branchenvergleiche.
- Unter „Kunde“ wird der externe Kunde verstanden, der in Hinsicht auf die soziodemografischen und psychologischen Merkmale denen der Kernzielgruppe entspricht (Haller 1995: 135). Erfolgt das Silent Shopping durch Kunden, werden diese in geringem Maße in die Qualitätserhebung involviert. Hierbei kann bestenfalls von einem anfänglich integrativen Verfahren gesprochen werden, weil überwiegend vorgegebene Qualitätsstandards zu beobachten sind und subjektiv Erlebtem wenig Raum geboten wird.

Die Silent Shopper sollen die zu untersuchende Servicesituation anhand eines standardisierten Beobachtungsbogens gleich im Anschluss an diese Dienstleistung mittels Rating bewerten. Für jede einzelne (standardisierte) Untersuchungssituation werden die Einzelbeurteilungen der verschiedenen Tester zu einem Gesamturteil gebündelt. Darüber hinaus empfehlen Schweer et al. auffallend positive wie negative Dienstleistungssituationen „anekdotenhaft (zu) schilder(n)“ (Schweer 2002: 60). Solche beobachteten Problemsituationen können in Mitarbeiterschulungen reflektiert und von Zeit zu Zeit überprüft werden. Um einer Subjektivität von Testkundenurteilen entgegenzuwirken, empfehlen die Autoren, eine Situation von mehreren Testern beobachten zu lassen. Neben dem zu überprüfenden Dienstleistungsverhalten der Mitarbeiter können mittels Silent Shopping auch fachliche Mängel erfasst werden. So kann der Testkäufer prüfen, ob ihm als Kunde der günstigste Fahrpreis berechnet wird.

Die Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) wendeten dieses Verfahren des Silent Shopping als erstes deutsches Verkehrsunternehmen an (vgl. Schweer 2001: 57).



### „Anwendung des Silent Shoppings im ÖV

Die Zeus GmbH „wendet das Silent-Shopping-Verfahren im ÖPNV an. Für die Durchführung müssen zunächst relevante Indikatoren zur Erfassung der Dienstleistungsqualität mit dem Auftraggeber abgestimmt werden. Diese können entweder vom Auftraggeber vorgegeben werden, oder es kann auf den Item-Pool des ausführenden Unternehmens zurückgegriffen werden, der sich bereits in verschiedenen Studien bewährt hat. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, in Focus-Groups gemeinsam mit Vertretern des Unternehmens und Fahrgästen Qualitätskriterien zu ermitteln. Wie Schnippe [31] zeigte, stimmen als wichtig erachtete Qualitätskriterien von Vertretern des Unternehmens nicht unbedingt mit denen der Kunden überein, sodass es sinnvoll erscheint, beide Gruppen an diesem Prozess zu beteiligen. Aus den so gewonnen Indikatoren wird ein standardisierter Beobachtungskatalog entwickelt, der anhand von Pretests überprüft wird.

Als nächstes werden standardisierte Nachfragersituationen erarbeitet. Für jede zu überprüfende Situation wird festgelegt, wann und wo sie stattfindet, welches Anliegen der Silent Shopper hat und wie er es vorträgt. Auf Wunsch spielen die Silent Shopper unterschiedliche Kundentypen – den Aggressiven, den Begriffsstutzigen, den Freundlichen – damit das Verhalten des Personals in Abhängigkeit vom Kundenverhalten überprüft werden kann. Vor der Durchführung des Silent Shoppings findet eine intensive Schulung der Silent Shopper statt, um sie gezielt auf die jeweiligen situativen Anforderungen vorzubereiten. Nun können die Nachfragersituationen aufgesucht und hergestellt werden. Dabei wird jede Situation von mehreren Silent Shoppern beobachtet. Die Kodierung der Beobachtung erfolgt unmittelbar im Anschluss an die Situation, wobei die Silent Shopper unabhängig voneinander ihre Ratings abgeben. Die Silent Shopper notieren neben den standardisierten Ratings auch Besonderheiten der Situation, die über diese hinausgehen. Als Hilfsmittel stehen den Silent Shoppern Stoppuhren zur Messung der Wartezeit und Gesprächsdauer zur Verfügung. [...]

### Positiv und negativ

Beispiele einer positiven und einer negativen Anekdote hinsichtlich der dem Kunden entgegengebrachten Wertschätzung bei Fahrgesprächen im ÖPNV, wobei Linien- und Haltestellenangaben geändert worden sind:

Die Silent Shopper erkundigten sich beim Einsteigen in die Linie 55 nach einer Verbindung zur Haltestelle Ebershof. Der Fahrer riet dem Silent Shopper bis zur Haltestelle Grünbachstraße zu fahren und dort in die Straßenbahnlinie 11 umzusteigen. Da der Fahrer sich möglicherweise nicht ganz sicher war, erkundigte er sich während der Fahrt bei seiner Dienststelle nach der günstigsten Verbindung. Daraufhin rief er dem Silent Shopper nach vorne und spezifizierte seine Angabe noch um die Fahrtrichtung der Straßenbahnlinie und die Anzahl der Haltestellen bis zur Zielhaltestelle. An der Haltestelle Grünbachstraße angekommen, wies der Fahrer den Silent Shopper den Weg zur Straßenbahn und verabschiedete sich von ihnen.

Die Silent Shopper hatten die Aufgabe, beim Fahrer eine Fahrkarte zur Haltestelle Landhausallee zu kaufen und den Fahrer zu fragen, wann der letzte Bus von der Haltestelle zur Brüggemannstraße fahren würde. Von der Antwort des Fahrers konnten die Silent Shopper lediglich Bruchstücke '... Fahrplan gucken ...' verstehen. Die Silent Shopper folgerten daraus, dass der Fahrer die gewünschte Information für sie im Fahrplan nachschlagen würde und setzten sich direkt hinter den Fahrer. An der Zielhaltestelle erkundigten sich die Silent Shopper, ob der Fahrer ihnen nun endlich eine Antwort geben könne, worauf dieser unwirsch entgegnete: 'Da müssen Sie in den Fahrplan schauen.' Als die Silent Shopper versuchten, das Missverständnis aufzuklären ('Wir dachten, Sie würden nachschauen.'), wurden sie mitten im Satz mit der Aufforderung unterbrochen: 'Sie wollten doch aussteigen!' "

Schweer et al. (2001: 59-61)

### **Qualitätstester**

Qualitätstester stellen sich freiwillig und unentgeltlich einem Unternehmen für ausgiebige Befragungen zur Verfügung. In der Regel erhalten sie in regelmäßigen Abständen standardisierte Fragebögen, in denen sie die Dienstleistungsqualität des Unternehmens bewerten sollen. Ferner können gelegentliche Besichtigungen und Begehungen vor Ort, z.B. von neuen Fahrzeugmodellen, Haltestellen und Umsteigeorten hinzukommen. So bewerteten Qualitätstester der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) seit deren Einführung 1996 folgende Themen: u.a. Qualitätsmerkmale, Sauberkeitsaspekte, Mitarbeiter, Tarifierung, Fahrtrouten, Kundeninformationen (Buschmann 2001: 72f.). Die standardisierten Befragungen werden ergänzt durch regelmäßige gemeinsame Veranstaltungen. Diese Kommunikation ist für das Unternehmen mit beträchtlichen Betreuungsaufwand verbunden, so Buschmann (ebd. 2001: 77).

Als Gegenleistung für das Engagement erhalten die Qualitätstester fortwährend Informationen und einmal jährlich kleine Präsente (z.B. bei der BVG: Telefonkarte, die vom Vorstand unterzeichnet wurde, Kugelschreiber, Armbanduhr). Zur Kontaktpflege werden die Qualitätstester zu Veranstaltungen eingeladen. All dies dient der Kundenbindung und liefert dem Unternehmen Informationen über Schwachstellen und Potentiale der Qualitätsleistungen.

**Aktives Beschwerdemanagement** siehe unter 6.2.2 Beschwerdemanagement

### **Kundenbarometer**

Mit dem Kundenbarometer – auch als Kundenmonitoring bezeichnet – werden in periodisch wiederkehrenden Zeitabständen die Qualitätsleistungen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ermittelt. Anhand der erhobenen Werte zur Qualität und Kundenzufriedenheit wie Kundenbindung kann damit ein brancheninterner wie auch -übergreifender Vergleich unternommen werden, so wie beim Nationalen Kundenbarometer.

Das Verfahren sieht vor, dass anhand einer fünfstufigen Ratingskala<sup>45</sup> einerseits die Globalzufriedenheit und andererseits die Zufriedenheit mit branchenspezifischen Leistungsmerkmalen errechnet wird. Infolgedessen wird die Wichtigkeit einzelner Leistungsmerkmale für die Globalzufriedenheit analysiert. Es wird davon ausgegangen, dass von dem Kunden nicht allen Merkmalen gleichermaßen viel Bedeutung beigemessen wird. Für den ÖPNV ergeben sich laut Isfort (2001: 105) folgende zu untersuchende Leistungsmerkmale: u.a. Pünktlichkeit, Taktfrequenz, Streckennetz, Platzangebot, Preis-Leistungs-Verhältnis.

In dem vom Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH (MVV) in Auftrag gegebenen (vgl. Krietemeyer 2001) und von EMNID 1996 durchgeführten Kundenbarometer (vgl. Isfort 2001) wurden Nutzer<sup>46</sup> des ÖPNV sowie Nicht-Nutzer (notorische Autofahrer, ausgesprochene Radfahrer) hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot befragt. Durch eine Zufallsauswahl wurden die Kunden für diese repräsentative Untersuchung ermittelt (vgl. ebd.: 101f.). Anliegen dieses Kundenbarometers war es, die Kundenzufriedenheit zu erheben.

---

<sup>45</sup> Ratingskalen erlauben eine Bewertung zwischen den Polen „stimme voll zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“.

<sup>46</sup> Als Nutzer des ÖPNV gelten all jene Befragten, die mindestens einmal jährlich den ÖPNV genutzt haben.

### ***Merkmalsorientierte Verfahren***

Bei den merkmalsorientierten Verfahren wird ein globales Zufriedenheitsurteil über die geleistete Qualität erhoben (vgl. Beutin 2001: 92). Dieses Globalurteil ergibt sich aus Teilverurteilen einzelner Qualitätsmerkmale. Für den ÖPNV kommen Qualitätsmerkmale wie beispielsweise Pünktlichkeit der Busse sowie U-Bahnen, Sauberkeit, Höflichkeit des Personals etc. in Frage. Die merkmalsorientierten Verfahren sind grob in multiattributive und dekompositionelle Ansätze zu differenzieren.

### ***Multiattributive Ansätze***

Den multiattributiven Ansätzen (von Schnippe [2001] auch als kompositionelle Verfahren bezeichnet) ist gemein, dass anhand von Ratingskalen die einzelnen Qualitätsmerkmale (Attribute) durch Kunden beurteilt und anschließend zu einem Gesamturteil addiert werden. Infolge des summierten Qualitätsereignisses kann ein Merkmal durch ein gut bewertetes Attribut ausgeglichen werden. Übertragen auf die Qualitätsbewertung im ÖPNV könnte somit ein schlecht bewertetes Merkmal „Höflichkeit der Mitarbeiter“ durch ein besser beurteiltes Attribut „Sauberkeit“ abgeschwächt werden.

Multiattributive Verfahren sind hinsichtlich einer kundenorientierten Qualitätsbeurteilung sehr verbreitet (vgl. Pfeiffer 2001a: 88; Schnippe 2001: 187). Um die Dienstleistungsqualität zu ermitteln, wird insbesondere der SERVQUAL-Ansatz angewandt, so dass dieses Instrument stellvertretend für multiattributive Verfahren näher erläutert werden soll.

**SERVQUAL** steht für SERvice-QUALity und wurde von Parasuraman et al. (1988) in den 80er Jahren entwickelt. Mit SERVQUAL soll die Dienstleistungsqualität beruhend auf den von Parasuraman et al. entwickelten fünf Dimensionen mit insgesamt 22 Items bewertet werden. In Anlehnung an das C/D-Paradigma (vgl. Kapitel 5.3.2) werden die erwartete und die wahrgenommene Dienstleistungsqualität erhoben.

- Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes (tangibles)
- Zuverlässigkeit (reliability)
- Reaktionsfähigkeit (responsiveness)
- Leistungskompetenz (assurance)
- Einfühlungsvermögen (empathy)

Jedes Item besteht aus einer Doppelskala, bei der eine Aussage zu der Erwartung und eine weitere zu der wahrgenommenen Dienstleistung erfolgen soll. Die Erwartung wird durch eine „so sollte es sein“-Aussage und die erlebte Leistung der Dienstleistung hingegen mit einer Bekundung „so ist es“ ergründet. Unter Verwendung einer Likert-Skala aus sieben Punkten sollen die befragten Kunden zwischen „stimme völlig zu“ und „lehne entschieden ab“ urteilen. Für jedes Item wird ein Wert gebildet, der sich aus der Differenz der jeweiligen Äußerungen der Doppelskala ergibt. In einem weiteren Arbeitsschritt wird für jede der fünf Dimensionen aus den dazugehörigen Werten der einzelnen Items der Durchschnitt berechnet. Das Globalurteil setzt sich aus dem Mittelwert der Dimensionen zusammen.

	Diese(r) Meinung ...						
	stimme ich völlig zu			lehne ich entschieden ab			
Die Geschäftsräume von Banken sollten ansprechend gestaltet sein.	7	6	5	4	3	2	1
Die Geschäftsräume von Bank XYZ sind ansprechend gestaltet.	7	6	5	4	3	2	1
Doppelskala innerhalb von SERVQUAL (Hentschel 1990: 232)							

Obwohl dieser Ansatz von Parasuraman et al. viel kritisiert (vgl. Hentschel 1990, Haller 1995, Meffert/Bruhn 1997) wurde, sind viele Fragebögen empirischer Studien lose an diesem Modell orientiert. Parasuraman et al. räumen selbstkritisch ein, dass entgegen ihren ursprünglichen Äußerungen die fünf Dimensionen ohne Abwandlungen nicht auf alle Dienstleistungsbereiche anwendbar sind (vgl. Parasuraman et al. 1991 zit. nach Haller 1995: 96). Darüber hinaus wird an dem Erwartungsbegriff von Parasuraman Kritik geübt. Unklar bleibt, so Meffert und Bruhn (1997: 213, nach Teas 1993: 37ff.) auf welches Erwartungsniveau sich „so sollte es sein“-Erwartungen beziehen. Eine solche Herangehensweise kann vom beurteilenden Kunden als Aussage zum gewünschten Leistungsniveau, Mindestniveau, aber auch zu der idealen Erwartung aufgefasst werden. Wird unter der mit der Dienstleistung verbundenen Erwartung das Idealniveau verstanden, so verwundert es Haller nicht, „daß Erwartungen i.d.R. nicht übertroffen werden. Dies würde bedeuten, die aktuelle Leistung sei idealer als ideal“ (Haller 1995: 98).

Für SERVQUAL spricht, dass damit Unterschiede zwischen Anbieter und Kunden hinsichtlich Erwartungen und erlebten Leistungen herauskristallisierbar sind.

Im Gegensatz zu multiattributiven Verfahren will der **Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz** die kompensatorische Verzerrung aufheben. Hierbei wird davon ausgegangen, dass es Qualitätsfaktoren gibt, die, wenn diese nicht erfüllt werden, beim Kunden Unzufriedenheit verursachen; sie werden Penalty-Faktoren genannt.

Die Reward-Faktoren entsprechen zusätzlich erbrachten Leistungen, weshalb – ähnlich Herzbergs (1966) Motivatoren – die erlebte Leistung besser wahrgenommen wird. Werden Reward-Faktoren nicht erfüllt, so resultiert daraus Unzufriedenheit. Nach Auffassung von Pfeiffer (2001a: 93) wirken Leistungsmerkmale oftmals sowohl als Penalty- wie als Reward-Faktoren.

### ***Dekompositionelle Ansätze***

Die dekompositionellen Ansätze gehen in umgekehrter Weise wie die multiattributiven Verfahren vor. Hierbei werden Qualitätsmerkmale mit unterschiedlichen Ausprägungen miteinander kombiniert und vom befragten Kunden in eine Rangfolge gebracht.

Hier dienen nicht die Teilmerteile als Ausgangspunkt zur Rekonstruktion des globalen Qualitätsurteils, sondern aus der auf den globalen Qualitätseinschätzungen basierenden Rangreihung mehrerer Beurteilungsobjekte mit unterschiedlichen Merkmalsausprägungen werden nachträglich Teilqualitäten berechnet. (Schnippe 2001: 199 nach Hentschel 1995: 355)

Damit werden nicht die Zufriedenheit, sondern vorrangig die Präferenzen sowie Verhaltensabsicht der Kunden ermittelt. Ziel dekompositioneller Ansätze ist es, herauszukristallisieren, welche Merkmale als wesentlich für die Entscheidung des Kunden angesehen werden können. Nicht individuelle, sondern die für die Gesamtheit der Kunden signifikanten entscheidungsrelevanten Präferenzen sind ausschlaggebend. Als dekompositioneller Ansatz wird hauptsächlich die Conjoint-Analyse – aber erst mit Beginn der 90er Jahre – in der Marktforschung des ÖPNV angewendet (vgl. Bogner 2001: 333), weshalb sie an dieser Stelle genauer dargestellt werden soll.

Die **Conjoint Analysis bzw. Conjoint-Measurement-Analysis**<sup>47</sup> ist mit den Worten Backhaus' et al. „ein Verfahren, das auf Basis empirisch erhobener Gesamtnutzenwerte versucht, den Beitrag der einzelnen Komponenten zum Gesamtnutzen zu ermitteln“ (Backhaus et al. 1990: 345f.). Bei diesem Ansatz wird von einem nutzenorientierten und rationalen Entscheidungsverhalten des einzelnen Menschen ausgegangen. Eine Kaufentscheidung ist abhängig von den damit verbundenen „individuelle(n) Nutzenvorstellung(en)“ (ebd. 1990: 347) des Kunden.

Dem Verfahren nach entscheidet der Untersucher, welche Merkmalsausprägungen auf ihre Wirksamkeit für den Gesamtnutzen hin zu analysieren sind. Dies heißt, dass Entscheidungssituationen mit unterschiedlich kombinierten Merkmalsausprägungen durch den Kunden nach dessen individuellem Nutzen einem Ranking unterzogen werden. In einem zweiten Schritt werden diese Merkmalsausprägungen mannigfaltig miteinander kombiniert und verschiedenen Entscheidungssituationen zugewiesen. Anschließend bewertet der Kunde diese ihm vorgelegten einzelnen Entscheidungssituationen und bringt diese in eine nutzenabhängige Rangordnung. Aus den unterschiedlich ausgeprägten Entscheidungssituationen ergibt sich ein Gesamtnutzen, von dem auf den Teilnutzen einzelner Eigenschaften zurückgeschlossen wird. Für den ÖPNV konkretisiert könnten die Merkmalsausprägungen folgendermaßen lauten: 7-Minuten-Takt; Betriebszeit 4:30 – 2 h; Fahrpreis 2,30 €, in klimatisiertem Bus. Hieraus ergeben sich 256 unterschiedliche Entscheidungssituationen, die zu beurteilen wären.

Schon eine geringe Anzahl an Merkmalsausprägungen führt zu exponentiell ansteigenden Entscheidungssituationen, die von den Befragten nicht zu bewältigen sind, weshalb die Vielzahl auf methodisch unterschiedliche Weise reduziert wird. Alternativ dazu kann mit einem unvollständigen Erhebungsdesign und in einem ersten Schritt eine grobe und anschließend eine feinere Klassifizierung der Merkmalsausprägungen anberaumt werden (Profil-Analyse). Bei der „Paarvergleich-Abfrage“ werden nur zwei Merkmalsmodelle gegeneinander abgewogen.

Axhausen und Sammer bemängeln die begrenzte und damit unrealistische Anzahl der vorgegebenen Merkmalspakete, weil damit „mögliche Verhaltensreaktionen ausgeblendet werden“ (Axhausen/Sammer 2001: 277). Darüber hinausgehend betonen die Autoren, wie maßgeblich für den Erfolg einer derartigen Befragung es sei, dass die Befragten „davon ausgehen können, dass ihre Antworten den Entwurfs- und Entscheidungsprozess noch beeinflussen können“ denn nur so werden die Fragen wahrheitsgemäß beantwortet (ebd. 2001: 277). Die Conjoint-Analyse ist geeignet dafür, unter bereits bekannten Dienstleistungsangeboten mit bekannten Merkmalen, wie beispielsweise Straßenbahnen und Linienbussen auszuwählen. Werden dem Kunden aber unbekannte und möglicherweise innovative Dienstleistungen wie Carsharing-Angebote oder Anruf-Sammeltaxi zur Auswahl gestellt, bedarf es einer „Lernphase“, in der sich der Befragte mit den bisher unbekannten Eigenschaften erst vertraut

---

<sup>47</sup> Axhausen und Sammer (2001: 274) machen darauf aufmerksam, dass die Bezeichnung „Conjoint Analysis“ im deutschsprachigen Raum verwendet wird, dagegen im Englischen hierfür von „stated responses“ die Rede ist.

machen muss, um entscheiden zu können. Indes begrüßt es Bogner, wenn die Ergebnisse der Methode für Simulationen verwendet werden.

Im ÖPNV wird laut Bogner (2001: 333) die Conjoint-Analyse überwiegend für Preis-Absatz-Fragen, für zu konzipierende Tickets, Fahrzeug- und Haltestellengestaltung eingesetzt. Hierzu verweist Bogner auf eine Untersuchung zur Verkehrsmittelwahl von der targetgroup für den Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH (MVV), zum Mobilitätsverhalten im Rahmen verkehrspolitischer Maßnahmen für den VRR und zum Ermessen von Preisspielräumen bei der Gestaltung von Monatskarten. Der Kommunalverband Großraum Hannover (heute: Region Hannover) nutzte dieses Verfahren selbst mit einer sehr kleinen Fallzahl von 138 Interviews sehr unkritisch für die Entwicklung sehr komplexer „Mobilitäts-Pakete“ (Mattern/Zielstorff/Raabe 2001: 7-11).

### **Ereignisorientierte Verfahren**

Mit ereignisorientierten Verfahren wird die Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistung gemessen und gleichzeitig das Unternehmen über diejenigen Dienstleistungsphasen informiert, die einer vermehrten Aufmerksamkeit durch das Qualitätsmanagement bedürfen (vgl. Meffert/Bruhn 1997: 217). Dabei wird davon ausgegangen, dass ein „konstituierendes Element der Dienstleistungen [...] ja die Beteiligung des Kunden am Prozess der Leistungserstellung (ist)“ (Pfeiffer 2001a: 85) und damit der unmittelbare Kontakt – das Ereignis – zwischen Kunden und Dienstleistungsmitarbeiter überdies bedeutsam ist. Meffert und Bruhn bringen die Annahme auf den Punkt, wenn sie sagen, „dass Kunden aus der Vielzahl von Situationen während eines Dienstleistungsprozesses bestimmte Standard- oder Schlüsselerlebnisse als besonders qualitätsrelevant wahrnehmen“ (Meffert/Bruhn 1997: 217).

Ereignisorientierte Verfahren sind bisher im ÖPNV kaum eingesetzt worden (vgl. Pfeiffer 2001b: 48), allerdings beginnt in jüngster Zeit ein theoretisch-methodischer Diskurs (vgl. Pfeiffer 2001a, Pfeiffer 2001b; Probst et al. 2001). In diesem Unterkapitel werden drei Methoden ereignisorientierter Verfahren vorgestellt.

Für die **Sequentielle Ereignismethode** wird der Dienstleistungsvorgang gemäß der Kundensicht in einzelne Phasen (auch als Kundenkontaktpunkte bezeichnet) des Prozesses zerlegt. Eine Fahrt mit einem Linienbus kann grob unterteilt werden u.a. in den Weg zur Haltestelle, Äußeres der Haltestelle, Pünktlichkeit des Busses, Fahrscheinerwerb, Busfahrt, Umsteigen (vgl. Schnippe 2001: 181). Der in Kundenkontaktpunkte aufgegliederte Dienstleistungsprozess wird in grafischer Form als sog. Blueprint dargestellt.

Die Befragung wird als offenes, standardisiertes persönliches Interview durchgeführt (vgl. Pfeiffer 2001a), bei dem der Kunde seine subjektiv erlebten und empfundenen Erlebnisse im Positivem wie im Negativem schildern und bewerten soll. Für Pfeiffer ist anhand der Schilderungen des Kunden der untersuchte Dienstleistungsprozess dadurch „detailliert“ nachvollziehbar (vgl. ebd.: 86). Kritisch bleibt anzumerken, dass mit der sequentiellen Ereignismethode, wie auch mit der noch zu beschreibenden Critical Incident Technik, ein hoher Erhebungs- und Auswertungsaufwand verbunden ist.

Anders als die sequentielle Ereignismethode ist die **Critical Incident Technik** an außergewöhnlich positiven wie negativen Erlebnissen interessiert, weil sich diese Situationen dem Kunden besonders eingeprägt haben und für ihn als explizit bedeutend anzusehen sind (vgl. Meffert/Bruhn 1997: 219, die sich beziehen auf Bitner/Booms/Teterault 1990: 71ff.). Derartige Erlebnisse können u.a. sicherheitsrelevante Ereignisse an der Haltestelle, überlange Warteschlangen, mangelnde Information zum ausgesetzten U-Bahnverkehr umfassen oder aber mangelnde Anschlussgewährung, obwohl die Busse bereits Sichtkontakt haben (vgl. Probst et al. 2001: 10). Im persönlichen Interview soll der Kunde möglichst detailgetreu seine

Erlebnisse aus seiner Sicht schildern. Durch die Critical Incident Technik lassen sich insbesondere die Mindesterwartungen der Kunden (vgl. Meffert/Bruhn 1997: 219) identifizieren sowie die Schwächen und Stärken des Dienstleistungsprozesses (Pfeiffer 2001a: 86).

Durch beide vorher geschilderten Methoden werden die problematischen Phasen des Dienstleistungsprozesses extrahiert und ergeben eine Problemliste. Anhand einer solchen Problemliste kann mithilfe der quantitativ ausgerichteten **Frequenz-Relevanz-Analyse** die Häufigkeit (Frequenz) und die zugeschriebene Bedeutung (Relevanz) problematischer Erlebnisse ergründet und damit geeignete Maßnahmen aufgezeigt werden. Unter Verwendung eines standardisierten Fragebogens soll der Befragte zu jedem der zu untersuchenden Probleme angeben, ob und wie oft bei ihm dieses Problem aufgetreten ist (einfache Häufigkeitsangabe), und wenn ja, wie hoch das Ausmaß der Verärgerung war und wie er darauf tatsächlich reagiert hat bzw. plant sich zu verhalten (vgl. Schnippe 2001: 183). Stauss (1995: 392ff. zit. nach Schnippe 2000: 183) zählt folgende mögliche Reaktionsweisen auf: Anbieterwechsel, tatsächliches oder geplantes Weitererzählen. Den angegebenen Reaktionsweisen „werden dann Punktwerte zugeordnet und mit den Skalenwerten zum Ausmaß der Verärgerung multiplikativ zu einem Relevanzwert verknüpft“ (Pfeiffer 2001b: 50) und in einer zweidimensionalen Matrix dem Wert der Frequenz des Problems gegenüber angeordnet (vgl. Meffert/Bruhn 1997: 222).

Als Achillesferse der Frequenz-Relevanz-Analyse kann die von Unternehmensseite, wie Pfeiffer (2001b: 50) meint, „etwas willkürliche Punktbewertung der Kundenreaktionen“ aufgefasst werden. Des Weiteren bedarf es für ein solches Verfahren vollständig ausgefüllter Fragebögen, damit eine Gesamtbeurteilung möglich ist.

Mit einem ereignisorientierten Verfahren ließ die Pinneberger Verkehrsgesellschaft (PVV) Ende 1999 eine Fahrgastbefragung durchführen, um zielgruppenspezifische Maßnahmen zur Kundenbindung zu erhalten. Hierzu wurde auf den auf Herzberg zurückreichenden Ansatz der Mehr-Faktoren-Theorie zurückgegriffen (vgl. Probst et al. 2001).

## 6.2.4 Direkt-kontaktive Verfahren

### **Kundenklub**

Unter Kundenklub ist „zumindest (eine) kommunikative Einheit von Personen oder Organisationen, welche von einem Unternehmen initiiert und betrieben wird, um mit den Mitgliedern in regelmäßigem, direktem Kontakt zu stehen und ihnen ein Leistungspaket mit hohem wahrgenommenen Nutzen anzubieten“ (Butscher/Müller 2000: 345f.) zu verstehen. Eine Klubmitgliedschaft bietet dem Kunden spezielle Vergünstigungen und besondere Leistungen und damit soll der Kunde emotional an das Unternehmen gebunden werden.

Das Ziel des Beziehungsmarketings ist es, eine Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden aufzubauen, welche nicht nur auf solchen Faktoren wie günstigen Preisen beruht, sondern vor allem auf Emotionen. Eine positive, emotional gefärbte Beziehung zu einem Unternehmen manifestiert sich z.B. in Situationen, in denen der Kunde das Gefühl hat, als etwas Besonderes behandelt zu werden, ein besonders günstiges Angebot zu erhalten oder aber auch (gemeinsam) durchgeführte, erfolgreiche Projekte, durch die ein Band des Vertrauens entsteht. (Butscher/Müller 2000: 347)

Auf Unternehmensseite wird der Kundenklub mit dem Ziel verfolgt, den gegenwärtigen als auch den potentiellen Kunden (vgl. Schnippe 2000: 177) zu binden. Für Butscher und Müller ergeben sich darüber hinaus weitere vorrangige Ziele, weshalb Unternehmen Kundenklubs betreiben. So sollen neue Kunden akquiriert, durch die Gesamtheit der Kunden der Umsatz

des Unternehmens erhöht und letztlich die Kundendatenbank vervollkommen werden (vgl. Butscher/Müller 2000: 346). Sie sehen insbesondere in der Klubdatenbank einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Allerdings ist mit dem Kundenklub ein erheblicher finanzieller wie auch organisatorischer Aufwand über lange Zeit verbunden. Neben der internen hierarchieübergreifenden Organisation wird die Einrichtung eines „Club Service Center“ empfohlen. Zuvor raten die beiden Autoren dazu, in einem dreistufigen Prozess die Leistungen für die Clubmitglieder zu sondieren, denn „nur wenn die richtigen Leistungen gewählt und angeboten werden, kann der Club ein Erfolg werden“ (vgl. ebd: 350). Butscher und Müller plädieren dafür, als Zielgruppe das umsatzeträglichste Kundensegment zu wählen und die Leistungen auf deren Wünsche abzustimmen.

### ***Fahrgastbeirat***

Fahrgastbeiräte sind ehrenamtlich Gremien, die regelmäßig über einen gewissen Zeitraum tagen und von Verkehrsunternehmen, Aufgabenträgern oder Verkehrsverbünden (vgl. Meyer-Liesenfeld 1999: 89) initiiert (vgl. Schnippe 2000: 176) und dort angesiedelt sind. Diese Fahrgastbeiräte setzen sich entweder aus den Fahrgästen zusammen – sog. Laienbeiräte – oder als „gemischte Beiräte“ aus Fahrgästen und Vertretern von Organisationen, Institutionen. Meyer-Liesenfeld (1999: 89) zufolge umfassen diese Gremien zwischen 12 bis 50 Personen. In den von Meyer-Liesenfeld moderierten saarländischen Fahrgastbeiräten wurden die Mitglieder durch ein öffentliches Bewerbungsverfahren ausgewählt. Im Gegensatz zum Kundenklub sollte der Fahrgastbeirat „das ganze Bedienungsgebiet repräsentieren“ (ebd: 89) und nicht, wie Butscher und Müller (2000) fordern, nur die Stammkunden.

Fahrgastbeiräte haben eine beratende Funktion und dienen dem Unternehmen zur Problemdiskussion. Darüber hinaus erarbeiten die Teilnehmer von Fahrgastbeiräten Lösungsmöglichkeiten und bewerten deren Umsetzung (vgl. Seidel 1992: Sp.175 zit. nach Schnippe 2000: 176). Im deutschen ÖPNV wird den Fahrgastbeiräten nur ein Empfehlungscharakter eingeräumt, dagegen verfügen die britischen Fahrgastbeiräte über ein gewisses Mitspracherecht und ein eigenes Budget (vgl. Schiefelbusch 1998). Die häufigsten Themen, die in Fahrgastbeiräten behandelt werden, sind nach Auffassung des Verkehrsclubs Österreich (VCÖ) folgende: Fahrplan- und Fahrpreisgestaltung, Liniennetz, Fahrzeugeinsatz, Service, Sauberkeit von Haltestellen und Fahrzeugen (vgl. VCÖ 2000: 36).

Nach Auffassung von Meyer-Liesenfeld ist in der Praxis die Öffentlichkeitsarbeit für Fahrgastbeiräte zu verbessern, um ihre Tätigkeit stärker publik werden zu lassen. Hierzu rät Meyer-Liesenfeld, die Betreuung der Fahrgastbeiräte im Marketing anzusiedeln.

### ***Kundenwerkstatt***

Dieses Verfahren ist dadurch charakterisiert, dass das Alltagswissen der Kunden im direkten Kontakt von Verkehrsunternehmen und Kunden für die Optimierung des bestehenden Angebots und die Entwicklung innovativer Produkte genutzt wird. Kunden werden als Experten ihrer Alltagsbedürfnisse beteiligt. Niemand sonst, auch kein Fahrgastbeiratsfunktionär, kann diese Aufgabe ausfüllen.

Die Initiative liegt beim Verkehrsunternehmen, das auf offensichtliche Probleme reagiert oder neue Kunden mit neuen Angeboten gewinnen will. Kernelement des Verfahrens ist die Arbeit in Kundenwerkstätten. Die Zielgruppen und die Ziele der Produktentwicklung werden mit dem Verkehrsunternehmen vor dem Start bestimmt und ein Vorgehen vereinbart.

In den Kundenwerkstätten arbeiten Kunden zusammen mit Mitarbeitern des Verkehrsunternehmens Hand in Hand an Problemlösungen oder neuen Produkten (vgl. Abb. 7). Sie orien-



tieren sich dabei einerseits an dem Alltagserleben, das die Kunden in die Werkstatt einbringen. Diese Vorschläge werden in einem gemeinsamen Lernprozess „auf gleicher Augenhöhe“ verzahnt mit dem Know-how der Mitarbeiter über die rechtlichen, betrieblichen und finanziellen „Leitplanken“, die dem Unternehmen durch Wirtschaftlichkeit, Gesetz- und Verordnungsgeber, Technik usw. vorgegeben sind. Die Teilnehmer nutzen somit gegenseitig ihr „Expertentum“. Im moderierten Dialog stellen sie Erfahrungen, Interessen und Probleme entweder aus Kunden- oder aus Mitarbeitersicht dar. Sie lernen ihre verschiedenen, z.T. konträren Sichtweisen und Positionen kennen und schätzen. Alltagsprobleme werden auf dieser Grundlage gemeinsam so definiert, dass Lösungskriterien bestimmt und verschiedene Lösungsvorschläge gefunden werden. Der Kunde wird auch in den gesamten Prozess der Umsetzung und in die Öffentlichkeitsarbeit hierzu einbezogen.

Das Konzept der Kundenwerkstätten beruht auf der Grundlage des Lernwegeverfahrens (Arnhold/Müller 1997: 167): es wird ressourcen- und ergebnisorientiert an konkreten praktischen Problemen gearbeitet und unterschiedliche Sichtweisen der Teilnehmer für Lösungsideen kreativ genutzt.

In einer Führungsgruppenrunde werden zu Beginn grundlegende Leitlinien und Ziele zum Veränderungsbedarf formuliert. Eine Gruppe aus Verantwortlichen der Angebotsentwicklung steuert die Auswahl der Teilnehmer für die Werkstätten, bilanziert die Ergebnisse und initiiert die notwendige Kooperation für die Umsetzung.

Eine gleich bleibende Gruppe von verantwortlichen Mitarbeitern aus den beteiligten Abteilungen stellt einen festen unternehmensseitigen Teilnehmerkreis in den Kundenwerkstätten, um Kontinuität von Seiten des Verkehrsunternehmens zu gewährleisten und eine zügige Umsetzung zu sichern. Interne Werkstätten können die Umsetzung begleiten und optimieren.

Unternehmensseitig setzt der wachsende positive Kundenkontakt einen Impuls für interne Veränderungen, z.B. im Kundenbild und in der unternehmensinternen Kooperation. Die Kundenwerkstätten sind daher eingebunden in einen betriebsinternen Prozess, in dem die Umsetzung und Vermarktung gesteuert wird.

Die Kundenwerkstätten können zudem mit einer Kommunikationsstrategie nach innen verbunden werden: Die Ziele für das ausgewählte Modul, die Werkstattarbeit und die Ergebnisse werden in den entsprechenden Leitungsgremien präsentiert und diskutiert. Ansprechende Informationen über die Kundenwerkstätten werden über die unternehmensüblichen Kommunikationskanäle, z.B. die Mitarbeiterzeitung weitergegeben. Eine Öffentlichkeitskampagne kann sicherstellen, dass die Kundenwerkstätten und ihre Ergebnisse für positives Image in der Bevölkerung und eine direkte Ansprache der Zielgruppe sorgen.

Im Vergleich zu anderen Verfahren ist die Kundenwerkstatt ausgesprochen schnell, direkt ziel- und umsetzungsorientiert und damit kosteneffizient. Alle relevanten Unternehmensbereiche und alle Hierarchieebenen werden in die Kundenorientierung einbezogen.

Das Verfahren wurde von Arnhold in Kooperation mit dem Autor entwickelt und für unterschiedliche Aufgabenstellungen, z.B. die Integration von Angeboten für Fahrrad fahrende ÖPNV-Kunden in das Angebot des Unternehmens bis hin zur Entwicklung, Einführung und Optimierung eines neuen Anrufsammeltaxi-Angebots eingesetzt (vgl. Arnhold/Blümel 2000).

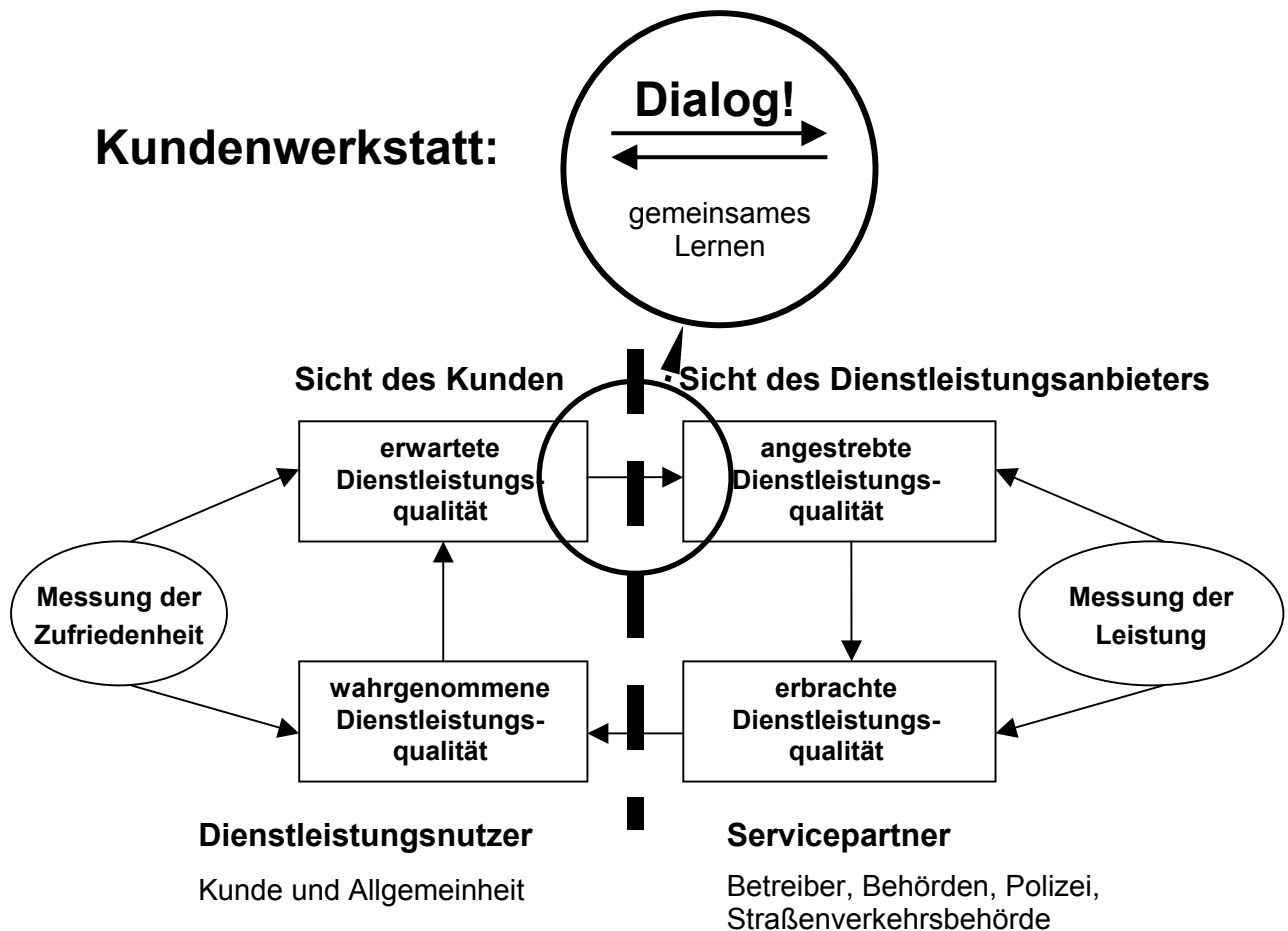


Abb. 7: Das Verfahren Kundenwerkstatt in den Qualitätskreis integriert

### ***Bürgergutachten / Planungszelle***

Ein Bürgergutachten basiert auf einem Dialog von Bürgern, die quasi als Sachkundige beratend an Entscheidungsprozessen mitwirken. Den Abschluss eines solchen Prozesses bildet für gewöhnlich ein Bürgergutachten, in dem die Ergebnisse und Anregungen der Teilnehmer zusammengetragen sind. Für Bürgergutachten wird synonym auch der Begriff Planungszelle benutzt.

Das Verfahren der „**Planungszelle**“ geht auf Peter C. Dienel (1978) zurück. Eine Planungszelle besteht aus ungefähr 25 in einem Zufallsverfahren (Stichprobe aus Einwohnermelde-datei) ausgewählten Bürgern. Für rund eine Woche sind diese Bürger von ihren arbeitsall-täglichen Verpflichtungen freigestellt, um in Gruppen Lösungsvorschläge zu konkret vorge-gebenen Problematiken zu erarbeiten (vgl. Dienel 1978: 95ff.). Den Teilnehmern wird eine Aufwandsentschädigung oder der Verdienstausschlag erstattet. Die Bürgergutachter werden dabei von Fachleuten begleitet, die zu Beginn des Prozesses den Teilnehmern die grundle-genden Informationen gut aufbereitet vermitteln. Die „Laien“ werden damit erst zu „Experten“ fortgebildet. Auf dieser Informationsbasis diskutieren und bewerten die Bürgergutachter vorgegebene Problemstellungen. Hierzu wird die Planungszelle fortwährend in Kleingruppen mit ständig wechselnden Zusammensetzungen unterteilt. Im Anschluss werden die Ergeb-nisse der Planungszelle zusammengetragen und veröffentlicht.

Angewendet wird diese Methode der Planungszellen bislang im öffentlichen Bereich. Für Botscher und Botscher (2000: 370f.) ist die Planungszelle auch in anderen Wirtschaftssektoren, die veränderten Dienstleistungsansprüchen unterliegen, denkbar. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt für die Autoren in „der Einbindung von existierenden und potentiellen Anwendern“ (ebd.: 371), wodurch möglicherweise neue wie auch zu verändernde Dienstleistungen besser angenommen werden.

Zur Verbesserung des ÖPNV wurde das Verfahren der Planungszelle von den hannoverschen Verkehrsbetrieben üstra (Stiftung Mitarbeit 1996) eingesetzt. Es nahmen 297 Bürgergutachter im Alter von 18 bis 81 Jahren teil, Stammkunden ebenso wie reine Autofahrer. Um den unterschiedlichen Nutzungsbedürfnissen im ÖPNV gerecht zu werden, wurde eine heterogene Zusammenstellung der Bürgergutachter angestrebt (vgl. Sarnes 1999: 100). In den 16 Arbeitsschwerpunkten ging es hauptsächlich um Themen der subjektiven Sicherheit, Reisezeiten und künftige Tarifgestaltung (ebd.: 95). Das Verfahren wurde im Juli und August 1995 durchgeführt, das 200 Seiten umfassende Bürgergutachten wurde im Januar 1996 veröffentlicht.

Üblicherweise endet das Verfahren mit einem zu veröffentlichenden Abschlussbericht. Da sich die üstra aber verbindlich verpflichtet hatte, die im Bürgergutachten genannten Empfehlungen künftig „weitestgehend umzusetzen“, wurde eine weitere Phase des Bürgergutachtens eingeleitet. Gegenstand des erneuten Bürgergutachtens war nun die Umsetzung der im ersten Gutachten ausgesprochenen Empfehlungen. An diesem Vorhaben beteiligten sich von 1996 bis 1998 90 Bürgergutachter aktiv.

Sarnes verweist darauf, dass die Bürgergutachter ihren „kritischen ‚Kundenblick‘“ (ebd.: 99) mit der Zeit verlieren könnten, so dass es externe Moderatoren braucht, die solche Situationen reflektieren. Dieses Verfahren des Bürgergutachtens erfordert auf Unternehmensseite und vor allem von der Führungsebene einen erklärten Willen für einen intensiven und beidseitig offenen Austausch mit dem Kunden.

Dem Bürgergutachten der üstra – sehr vereinfachend gesehen – vergleichbar ist der Beteiligungsprozess „Nahverkehr 21 im Dialog“ der Rheinbahn, Düsseldorf, der Elemente der moderneren Verfahrensformen Bürgerforum und Zukunftswerkstatt nutzte (vgl. Bloser/Wachholz/Lander 2001: 60-62).

## **6.3 Anwendungsfelder**

### **6.3.1 Einsatzfelder der Instrumente**

Im vorangegangenen Abschnitt wurde eine Vielzahl von gängigen Instrumenten vorgestellt, die auf sehr unterschiedliche Art und Weise den Kundenwünschen entgegenkommen. Daran schließt die Frage an, auf welche Phase der Dienstleistungsentwicklung die einzelnen Instrumentarien ausgerichtet sind. Dabei wird nicht eine produzentenseitige Betrachtungsweise eingenommen, die dem Produktlebenszyklus entlehnt ist, wonach Produkte vier Lebensphasen durchlaufen: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung bzw. Rücknahme (vgl. Meffert/Bruhn 1997: 129ff., Staehle 1990: 599; Kleinhückelskoten/Schnetkamp 1989: 265). Im Mittelpunkt steht vielmehr die Frage, welchen Beitrag die Instrumente für die eigenchaftsrelevante Ausprägung von Dienstleistungen erbringen und welche Zielsetzung mit den Entwicklungsprozessen verbunden ist. Ausschlaggebend für die Wahl des Instrumentes ist die Perspektive, mit der das jeweilige Unternehmen Kundenorientierung betreiben will. Die Nutzenvorstellung des Unternehmens bestimmt das Instrument, mit dem es seine Ziele zu erreichen gedenkt.

Die Instrumente der Kundenorientierung werden – in einem wettbewerblichen Umfeld, das im ÖPNV bisher nicht gegeben ist – eingesetzt, um einen Wettbewerbsvorteil und somit ökonomischen Nutzen zu erlangen und nicht als Selbstzweck. Kundenorientierung dient in strategischer Hinsicht den Unternehmen dazu, die aus einer komplexen Umwelt der Unternehmen<sup>48</sup> hervorgerufenen Unsicherheiten auszugleichen oder zumindest zu reduzieren. Dies bedeutet, dass vom Kunden wesentliche Informationen über erwünschte, erwartete sowie erbrachte Leistungen zu erhalten sind und folglich als Korrektiv vom Unternehmen genutzt werden können.

Zweifellos erstreckt sich die Ungewissheit keinesfalls nur auf Kundenwünsche und Marktanteile, sondern wie im ÖPNV auf die veränderten Rahmenbedingungen wie bspw. wettbewerbliche Ausschreibung und erfolgsabhängige Finanzierung. Inwieweit die Verkehrsunternehmen zukünftig derartigen wettbewerblichen Rahmenbedingungen unterstehen, ist noch offen. Aber selbst unter der unwahrscheinlichen Voraussetzung, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen unverändert weiter bestehen, verändern sich die gesellschaftlichen Strukturen und mit ihnen die Nachfrage rasant. So bedingt der Wandel von Beschäftigungsformen zwangsläufig veränderte Mobilitätsanforderungen. Infolge von abgebauten Vollzeitstellen, Kurzarbeit, flexiblen Arbeitszeiten und steigender Anzahl von Selbständigen entstehen andere, neue Erwartungen und Bedürfnisse an mobile Fortbewegung. Mit welcher konkreten Absicht bedienen sich Unternehmen einzelner Instrumentarien der Kundenorientierung? Sollen über eine Beteiligung des Kunden bestehende Produkte verbessert, Produktideen gesucht oder (weiter)entwickelt werden?

Zunächst werden die vorgestellten Instrumente grob danach klassifiziert, ob bestehende Produkte verbessert, die Marktposition mittels neuartiger Produkte ausgebaut oder unternehmensinterne Prozesse umorganisiert werden sollen. Eine zu verbessernde Qualität der Dienstleistungsprodukte wird damit gleichgesetzt, dass die Produkte im Wesentlichen die Gleichen bleiben, aber den unternehmensweiten und vorgeschriebenen Qualitätskategorien weit mehr als zuvor entsprechen (Rubrik Produkt). Dagegen erfordert eine auszubauende Marktstellung, dass neue Produkte dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen (Rubrik Markt). Hierzu muss der Anbieter Anstrengungen unternehmen, um Ideen zu generieren und neue Bedürfnisse der Kunden rechtzeitig zu erfassen. Der Wettbewerbsvorteil resultiert aus neuen Produkten, mit denen das Unternehmen seinen Konkurrenten zuvorkommt. Ein neu gestaltetes Dienstleistungsangebot impliziert die Möglichkeit einer veränderten Ausrichtung des Produktes. Bei einer dritten Variante werden innerbetriebliche Prozesse fokussiert, welche qualitätsrelevant optimiert werden sollen (Rubrik Unternehmen).

Nachfolgend werden die einzelnen Instrumente der Kundenorientierung – angelehnt an das Sortierungsprinzip (Tab 2, Kapitel 6.1) – auf ihre Zielrichtung hin interpretiert. Dadurch soll deutlich werden, auf welche Phase im Produktprozess sich das einzelne Instrument bezieht. Wie bereits durch das Sortierungsprinzip der Instrumente der Kundenorientierung deutlich wurde, unterscheidet sich der Grad an direkter Kommunikation mit dem Kunden erheblich. Folglich ist bei einer Betrachtung der Anwendungsfelder offen, inwieweit der Kunde unter Zuhilfenahme der Instrumente direkt eingebunden oder nur indirekt beteiligt ist (vgl. Abb. 8); drei Anwendungsfelder können hierbei unterschieden werden:

- **Produkt:** Der Kunde wird vom Unternehmen in die Produktion integriert, damit dieser das Produkt verbessert.

---

<sup>48</sup> Unter Umwelt wird nicht nur die ökologische Umwelt – das Ökosystem – verstanden, sondern wie in den Sozialwissenschaften die Außenwelt des Unternehmens.

- **Markt:** Das Unternehmen beteiligt den Kunden, um dessen Ideen zu generieren sowie Bedürfnisse der Kunden zu erfahren und neue Produkte zu konzipieren.
- **Unternehmen:** Der Kunde wird integriert, um unternehmensinterne Prozesse zu optimieren.

Das Instrument **unternehmensinternes Benchmarking** zielt in erster Linie auf eine Optimierung von Unternehmensprozessen ab, um dadurch die Markstellung des Unternehmens auszubauen. Die zu diesem Zweck erhobenen Kennzahlen dienen dem internen und periodischen Vergleich und sollen vermeintliche Schwachstellen aufzeigen, die es abzubauen gilt. Wenngleich das Produkt in seiner Beschaffenheit hiernach qualitativ verbessert wird, so geschieht dies vornehmlich einer verbesserten Markstellung wegen. Ebenso wie beim Benchmarking ist mit dem **Qualitätsaudit** eine Schwachstellenanalyse und Überprüfung der Wirksamkeit der qualitätssteigernden Maßnahmen verbunden. Wobei im engeren Sinn einer Unternehmensausrichtung nur das Verfahrens- und das Systemaudit zuzurechnen sind. Denn das Verfahrensaudit (auch als Prozessaudit bezeichnet) soll zur Prozessverbesserung beitragen und durch das Systemaudit wird das gesamte Qualitätsmanagementsystem auf seine Wirksamkeit hin überprüft. Die auf dem Systemaudit beruhende Zertifizierung wird als Wettbewerbsvorteil verbucht und ist somit auf den Markt ausgerichtet. Nur das Produktaudit zielt auf eine unmittelbare Produktverbesserung, hierzu – so Kaminske und Brauer (1999: 7) – wird das Produkt aus „Kundensicht“ anhand von Checklisten bewertet.

Die Instrumentarien des Benchmarking und Qualitätsaudit (Verfahrens-, Systemaudit) sind deutlich auf den Unternehmenserfolg hin ausgerichtet; dabei spielt der Kunde nur eine indirekte Rolle. Die Rückmeldung des Kunden bezieht sich im Wesentlichen auf sein Kaufverhalten, welches gegebenenfalls qualitätssichernde Bemühungen auf Unternehmensseite auslöst. Die eingeleiteten Maßnahmen sollen den Wünschen der Kunden Rechnung tragen. Statt die Kundschaft direkt einzubinden, wird versucht, mit „den Augen der Kunden“ diejenigen Qualitätsmerkmale zu bestimmen, die infolgedessen zu steigern sind. Letztlich formuliert damit immer noch der Anbieter die Kriterien, die er für kundennahe Qualitätseigenschaften hält.

Beim **betrieblichen Vorschlagswesen** erwartet die Unternehmensführung von den Mitarbeitern „viele realisierbare Vorschläge“ (v. Bismarck 2000: 29), die im Grunde zu optimierten Prozessabläufen führen sollen. Wie auch bei **Mitarbeiterbefragungen** sollen mit Hilfe der Mitarbeiter Verbesserungsmaßnahmen eruiert werden, die zuvorderst auf den wirtschaftlichen Nutzen abzielen. Diese mitarbeiterbezogenen Instrumente sind nur insoweit kundenorientiert, als dass „interne Kunden“ sich aktiv an der Qualitätsgestaltung von Prozessen und Produkten beteiligen. Externe Kunden können bestenfalls ihre Anregungen über die Kontaktmitarbeiter weiterreichen. Es besteht zumindest die Möglichkeit, dass Vorschläge der externen Kunden über diese Mitarbeiterinstrumente Beachtung finden. Auch wenn bei der Mitarbeiterbefragung die Erwartungen des Kunden miterhoben werden sollen, gilt das Hauptinteresse den unternehmensinternen Prozessen und erst nachrangig einer Verbesserung bestehender Produkte.

Im Gegensatz zu den bisher ausgeführten Instrumenten werden durch die **Expertenbeobachtung** zwar defizitäre Dienstleistungsprozesse begutachtet, aber diese beziehen sich unmittelbar auf das Dienstleistungsprodukt. Hier wird das Produkt im Dienstleistungsmoment analysiert, zugleich werden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung der dargebotenen Leistung aus der Erfahrung heraus geprüft. Der Tendenz nach ist damit die Expertenbeobachtung ein Instrument im Anwendungsfeld des Produktes. Selbst wenn ein (externer) Kunde als **Silent Shopper** die Produktqualität testet, unterliegt die vorgenommene Analyse zuvor festgelegten Qualitätskriterien. Durch das standardisierte Verfahren lassen sich im Rahmen

anbieterdefinierter Beurteilungsmaßstäbe Produkte vom Kunden bewerten und Verbesserungspotentiale aufzeigen. Allerdings besteht dabei nicht die Möglichkeit, neue Produktideen zu generieren. Die den Testkunden zugestandenem beiläufigen „anekdotenhaften“ Anmerkungen ändern im Wesentlichen nichts daran, dass die Dienstleistungskontakte nach vorgegebenen Qualitäts Gesichtspunkten zu analysieren sind.

Auch wenn **Qualitätstester** das Dienstleistungsangebot entlang vorgegebener Qualitätskriterien beurteilen, können diese Kunden im Rahmen gemeinsamer Veranstaltungen in – möglichst professionell und von Externen moderierten – Gesprächen mit Mitarbeitern des Unternehmens ein Feedback geben. Eine solche Rückmeldung kann subjektive Eindrücke und Ideen für ein erweitertes Angebot beinhalten. Vordergründig zielt damit auch das Instrument der Qualitätstester auf eine unmittelbare Produktverbesserung ab. Darüber hinaus eröffnet sich die Chance, dass das Unternehmen die Gelegenheit ergreift und von den Testern „angedachte“ Produktideen aufgreift.

Ein **Beschwerdemanagement** soll für problematische Produktausprägungen Lösungen finden, die zu einer verbesserten Produktwahrnehmung beim Kunden führen. Stein des Anstoßes sind Unzufriedenheit auslösende Leistungsqualitäten, die durch ein Beschwerdemanagement ausgebessert werden sollen. Obgleich Leistungsdefizite an das Unternehmen herangetragen werden, bleiben veränderte Kundenerwartungen und neue Dienstleistungs-ideen weitestgehend außen vor. Von Unternehmensseite sind bei einem gewöhnlichen Beschwerdemanagement keine eigenständigen Bemühungen vorgesehen, um auf den Kunden zuzugehen und diesen zu bitten, Produktideen gemeinsam mit dem Unternehmen zu entwickeln bzw. gewandelte Bedürfnisse aufzunehmen. Dagegen ist ein **aktives Beschwerdemanagement** ein von der Unternehmensleitung systematisch eingesetztes Instrument, was neben Missständen ebenso Anregungen entgegennehmen soll und den Kunden auffordert, auch künftig mit dem Unternehmen in regen Austausch über die Dienstleistungsprodukte zu treten. Entsprechend der Anwendungsfelder wird der Kunde beim gewöhnlichen Beschwerdemanagement bestenfalls hinsichtlich des Produktes beteiligt. Das aktive Beschwerdemanagement ist darüber hinaus ebenfalls marktorientiert, in der Weise, dass Kundenbeteiligung explizit als Wettbewerbsvorteil gehandelt wird.

Im Unterschied zu ereignisorientierten Befragungen ist bei **merkmalsorientierten Erhebungen** charakteristisch, dass die erbrachten Dienstleistungen anhand vorgegebener Qualitätsmerkmale bewertet werden. Wenngleich mittels **multiattributiver Verfahren** Kundenzufriedenheit und durch **dekompositionelle Verfahren** die Entscheidungspräferenzen der Kunden erhoben werden sollen, bleibt dem Kunden nur die Möglichkeit, mittels vorab definierter Leistungskriterien zu bewerten. Aus diesem Grund resultieren daraus entsprechend der standardisierten Kriterien bestenfalls Modifikationen bekannter Leistungsbausteine. In Hinblick auf gebräuchliche Leistungsmerkmale kann bspw. mit multiattributiven Verfahren (z.B. SERVQUAL) sowie dem Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz ermittelt werden, welche der zur Bewertung ausgewiesenen Qualitätsmerkmale Unzufriedenheit beim Kunden erzeugen.

Die merkmalsorientierten Verfahren leisten keinen Beitrag dazu, das Kundenbedürfnis zu ergründen oder aber mit den Kunden gemeinsam neuwertige Produkte zu konzipieren. Daran ändert letztlich auch die Conjoint Analyse (dekompositionelles Verfahren) nicht viel, wenn unterschiedliche Leistungspakete mit unterschiedlichen Merkmalsausprägungen durch den Kunden gegeneinander abzuwägen sind. Die zur Disposition gestellten Leistungspakete sind aus altbewährten Produktmerkmalen zusammengesetzt und ermöglichen es nicht, neuartige innovative Konzeptionen gleichermaßen einem Bewertungsverfahren durch Kunden zu unterziehen. Denn für noch nicht vorhandene Produktkonzeptionen benötigt der Befragte eine intensive Einführung, um die ihm dargelegte Produktidee verstehen und nachvollziehen zu können. Andererseits ermöglichen es quantitative Befragungsverfahren nicht, ihrerseits

Impulse der Kunden aufzugreifen. Ebenso wenig können mittels merkmalsorientierter Befragungen unternehmensinterne Prozesse einer konstruktiven Beurteilung durch den Kunden unterzogen werden. Infolgedessen können merkmalsorientierte Befragungen als produktorientiert angesehen werden. Das **Kundenbarometer** ist als Befragungsinstrument den merkmalsorientierten Befragungsformen zuzuordnen.

Auch durch **ereignisorientierte Befragungsverfahren** erwarten die Unternehmen Verbesserungsvorschläge zu den angebotenen Produkten. Obzwar ereignisorientierte Verfahren dem Kunden die Möglichkeit gewähren, entsprechend der kundeneigenen zugewiesenen Bedeutung konstruktive Kritik jenseits vorgegebener standardisierter Kriterien zu äußern, ergibt sich auch bei qualitativen Ansätzen (**Sequentielle Ereignismethode** und **Critical Incident Technik**) nicht der Zeitraum, in dem neuartige Produkte eruiert und gegebenenfalls einer Kundenbewertung unterzogen werden können. Das an einer qualitativ erhobenen Problemliste angelehnte quantitative Befragungsverfahren der **Frequenz-Relevanz-Analyse** dient einem verbesserten Produktangebot.

Mittels **Kundenklub** bietet sich für das Unternehmen die Chance, den Kunden an das Produkt zu binden und im Gegenzug bei informellen Gesprächen herauszukristallisieren, wo Verbesserungspotentiale der Produkte liegen können. Der Kundenklub ist kein Instrument, mit dem gezielt der Bedarf an Produktverbesserungen und neuen Produktideen der Kunden ermittelt wird.

**Fahrgastbeiräte** sind ähnlich ausgerichtet. Zweifellos bieten Fahrgastbeiräte mehr konzeptionelle Möglichkeiten als nur unmittelbare, das Produkt verbessernde Erhebungen. Durch eine stetige Zusammenarbeit zwischen Kunden und Mitarbeitern wie in „gemischten Beiräten“ ließen sich auch Produktideen von den Kunden innerhalb des Beirates verifizieren.

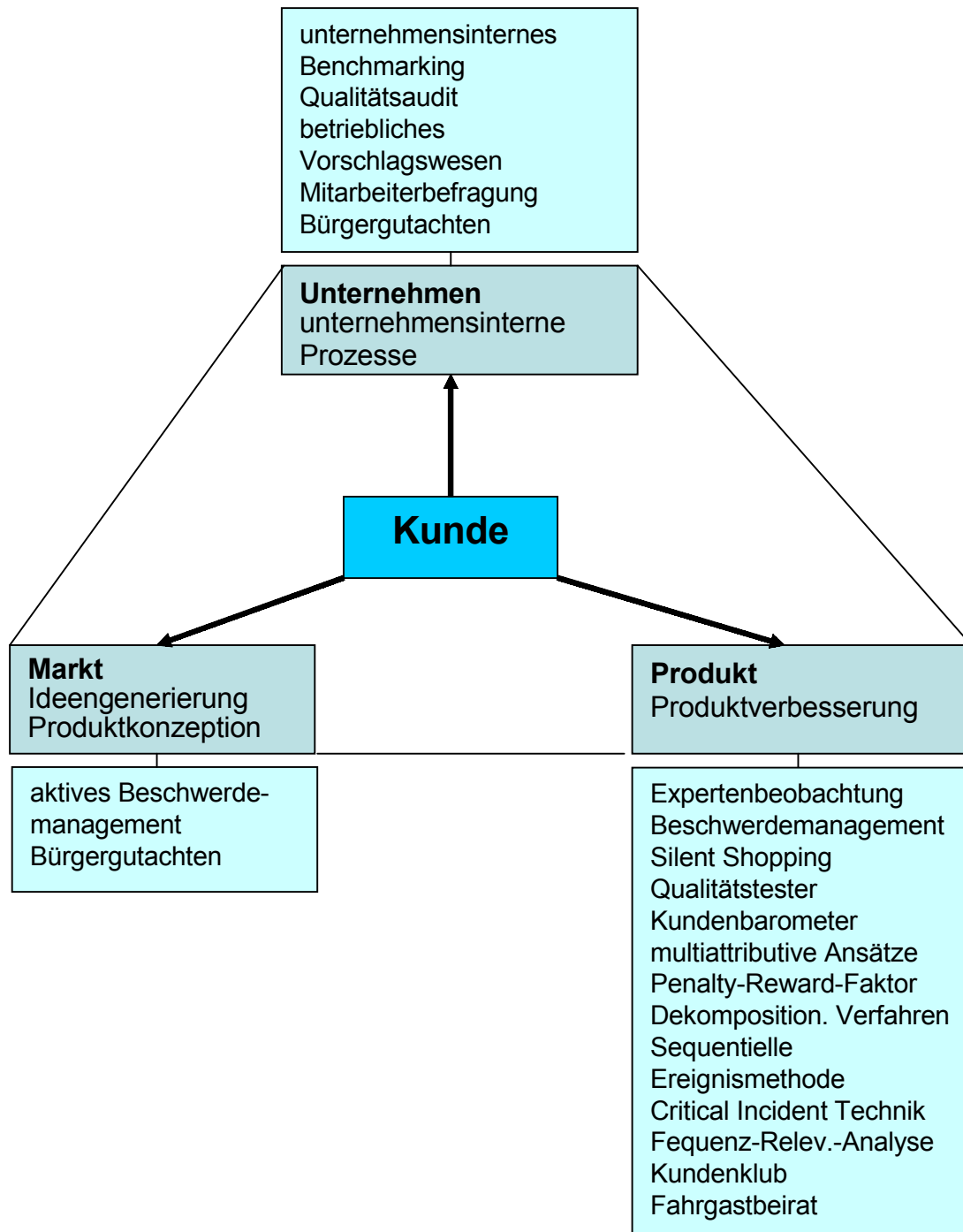


Abb. 8: Anwendungsfelder der Instrumente (primäre Anwendung)



Tab. 3: Stärken-Schwächen-Übersicht

Instrument																		
Funktion	Benchmarking	Qualitätsaudit	Betriebliches Vorschlagswesen	Mitarbeiterbefragung	Expertenbeobachtung	Beschwerde-management	Silent Shopping	Qualitätstester	aktives Beschwerdemanagement	Kundenbarometer	Multiattri. Verfahren SERVQUAL	Dekompositionelle Verfahren Conjoint Methode	Sequentielle Ereignismethode & Critical Incident	Frequenz-Relevanz-Analyse	Kundenklub	Kundenwerkstatt	Fahrgastbeirat	Bürgergutachten
Verbesserungsprodukt	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Innovationsprodukt	0	0	+	0	0	0	0	+	+	0	0	0	+	0	+/-0	+	+	+
Prozessintention	+	+	+	+	+	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	+	0	+
quantitativ	+	+	0	+	+	0	+	+	0	+	+	+	0	+	0	+	0	0
qualitativ	0	0	+	0	0	+	0	+	+	0	0	0	+	0	+	+	+	+
Routineprozesse	+	+	+	+	+	0	+	+	0	+	+	+	0	+	+	+	0	0
Ausnahmeprozesse	0	0	0	0	0	+	0	+	+	0	0	0	+	0	0	+	+	+
vergangenheitsorientiert	+	+	+	+	+	+	+	0	0	+	+	+	+	+	+	0	+	#
Zukunftsorientiert	0	0	+	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	+	+	+	+
produktverfahrensorientiert	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0
konzeptorientiert	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	+	0	0	0	+	+	+
Fachmann	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+
Laie	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Legende: + trifft zu, 0 trifft nicht zu

Außer dem aktiven Beschwerdemanagement dient ebenso das **Bürgergutachten** mit Planungszellenverfahren einer möglichen Generierung von Produktoptimierungen und -ideen durch die Kunden. Aufgrund des Verfahrens der Planungszellen ergibt sich ausreichend Raum, neuartige und damit auch ungewohnte Produktkonzeptionen vorzustellen und von Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen weiterzuentwickeln bzw. gestalten zu lassen. Dieses Verfahren ist nicht begrenzt auf eine Produktverbesserung, sondern eignet sich aus genannten Gründen explizit für marktorientierte Produktentwicklung. Wie das Beispiel der üstra zeigt, kann ein Bürgergutachten auch unternehmensinterne Prozesse beleuchten und optimieren.

Das Verfahren der **Kundenwerkstatt** eröffnet im Vergleich zu den genannten Verfahren eine fokussierte, zielgerichtete und sehr umsetzungsorientierte Arbeit am bestehenden Produkt, wie auch Raum für neue Produktideen.

Der überwiegende Anteil der gängigen Instrumente der Kundenorientierung ist prinzipiell dazu geeignet, die Qualität der angebotenen Leistungen zu verbessern. Aber nur wenige Instrumente sind imstande, innovative Anregungen wie auch veränderte Bedarfslagen auf Seiten der Kunden zu erkennen. Hier zeigt sich, dass insbesondere Verfahren mit qualitativen Elementen es dem Unternehmen ermöglichen, diese Kenntnisse der Kunden abzuschöpfen (vgl. Tab. 3 und Abb. 9). Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn eine qualitative Vorgehensweise bietet den Vorteil, nicht von vornherein festzulegen, welche Kriterien und Eigenschaften als bedeutsam zu betrachten sind. Stattdessen kann der Befragte selber darüber Auskunft erteilen, welche Gesichtspunkte für sein Entscheidungsverhalten relevant sind und welche Anregungen er mitbringt. Unter einer qualitativen Herangehensweise werden in diesem Zusammenhang diejenigen Instrumente subsumiert, die qualitative Vorgehensweisen einräumen, so bspw. gemeinsame Veranstaltungsbesuche. Wie aus Tab. 3 ersichtlich, kann offenbar von einer tendenziellen Übereinstimmung von innovationsförderlichen und qualitativ ausgerichteten Instrumenten gesprochen werden.

Dagegen werden quantitativ geprägte Verfahren bevorzugt eingesetzt, um eine Vergleichbarkeit von unterschiedlichen Perioden, Unternehmen und Branchen herzustellen. Darüber hinaus ermöglichen es quantitative Verfahren, mit „schnellem Blick“ Routineprozesse in Hinblick auf ihren Leistungsstand zu erfassen. Diese Routineleistungen entsprechen im Wesentlichen der vom Kunden erwarteten Routinequalität (vgl. Stauss 1992: 16), also demjenigen Leistungsniveau, was der Kunde als grundlegend voraussetzt. Dagegen wird in außergewöhnlichen Situationen die Ausnahmequalität (vgl. ebd.: 16) in der Reaktion des Unternehmens offenkundig, die mit quantitativen Befragungen kaum zu erfassen sind. Tendenziell sind qualitative Instrumente geeigneter, um Ausnahmesituationen zu ermitteln und in Kommunikation mit dem Kunden diese zu überprüfen.

Des Weiteren werden quantitative Methoden für repräsentative Befragungen angewendet, da der enorme Befragungsumfang mit persönlichen Interviews nicht zu bewerkstelligen ist. Qualitative Befragungsmethoden können als erhebungs- wie auswertungsintensiv gelten und werden bevorzugt für kleinere Stichproben eingesetzt. Über die mit den einzelnen Instrumenten verbundenen Kosten und Aufwendungen lassen sich aufgrund ungenügenden Datenermaterials keine stichhaltigen Ergebnisse erzielen.

Um unternehmensinterne Prozesse zu optimieren und damit die eigene Marktposition zu stärken, lassen sich quantitative wie qualitative Methoden finden. Dies bedingt nicht notwendigerweise, dass der Kunde, wie bei innovationsorientierten Instrumenten (Markt), zur verbesserten Wettbewerbsposition unmittelbar beteiligt wird. Die untersuchten Instrumente, die der Rubrik Unternehmen zuzuordnen sind, gehören hauptsächlich zu den unternehmensbezogenen Verfahren. Ergänzt werden diese Instrumente durch ein direkt-kontaktives Ver-

fahren, das Kundenanregungen für betriebsinterne Lernprozesse nutzt. Hierbei handelt es sich um ein Bürgergutachten (üstra; 2. Bürgergutachten), durch das nicht nur Vorschläge erarbeitet, sondern deren Implementierung im Unternehmen begleitet wurde.

Damit wird deutlich, wie wenig die gängigen Instrumente für eine Kundenorientierung geeignet sind, mit der dem Kunden Einblicke in das Betriebsinnere gewährt werden. Ein solches Kundenverständnis käme der Unternehmensphilosophie des TQM nahe (vgl. Kapitel 5.4.1), die eine Kundenorientierung offeriert, die alle Unternehmensprozesse durchdringt.

Die Beteiligung des Kunden ist in zweierlei Hinsicht für Unternehmen positiv: Die Zufriedenheit des Kunden beruht auf einer ausgeprägten Berücksichtigung der Kundenwünsche. Die Kundenzufriedenheit resultiert aus entsprochenen Erwartungen des Kunden (vgl. Kapitel 5.3). Eine hohe Kundenzufriedenheit führt wiederum zu Kundenbindung und letztlich zum Markterfolg des Unternehmens.

Dieser Wirkungszusammenhang wird als Erfolgskette der Kundenorientierung bezeichnet (vgl. Bruhn 2000). Ein weiterer wirtschaftlicher Aspekt von Kundenbeteiligung besteht darin, dass unternehmensweite Ressourcen gezielter einsetzbar sind und überdies Fehlplanungen, die an den Kundenbedürfnissen vorbeigehen, vermieden oder mindestens verringert werden.

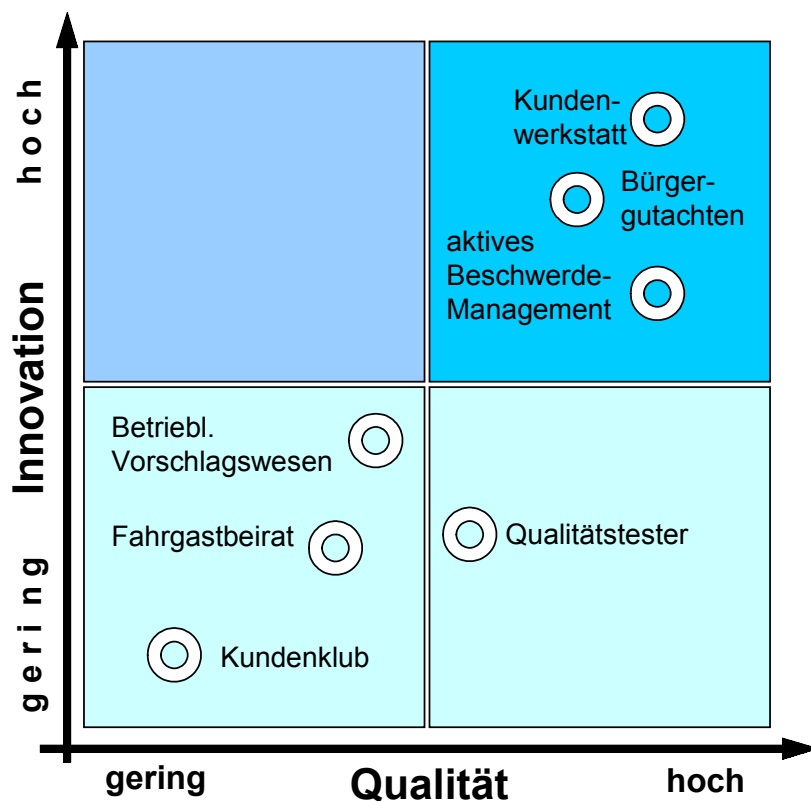


Abb. 9: Instrumentenportfolio

### 6.3.2 Der Kunde: Laie und Fachmann

Lütje empfiehlt, Innovationsprozesse kundenorientiert zu gestalten, d.h. mithilfe von „fortschrittlichen Kunden“<sup>49</sup>, die bereits gegenwärtig mit der Verwendung vertraut sind und „von Entwicklungen bereits heute betroffen (sind), welche die zukünftige Nutzung bestimmter Güter stark beeinflussen werden“ (Lütje 2000: 29). Diese fortschrittlichen Kunden werden in der Literatur auch als Lead User bezeichnet (vgl. Botschen/Botschen 2000). Brockhoff differenziert diese Kunden, von ihm als Pilotkunden bezeichnet, in vier Untergruppen:

- Mitgestalter der Produktentwicklung
- Hersteller von Quasi-Prototypen
- Lieferanten von Anwendungserfahrung
- Helfer bei der Überwindung innerbetrieblicher Innovationswiderstände.

Er billigt nur professionellen Nutzern die Fähigkeit zur Generierung von innovativen Produktideen zu. Mit dem Verweis auf Hayes und Abernathy (1980) bezweifelt er, dass „Laien“, die „eine starke Bindung an ihre derzeitigen Erfahrungen und die derzeitigen Verwendungsbedingungen“ (Brockhoff 1998: 357) aufweisen, innovative Produktideen hervorbringen können. Diese Sichtweise erscheint plausibel, wenn es um technisch diffizile Ideengenerierung geht. Im Dienstleistungsbereich des öffentlichen Verkehrs geht es aber um die Erfüllung von Mobilitätsbedürfnissen und weniger um technische Anregungen. Über mobilitätsrelevante Erfordernisse wie Bedürfnisse können die Nutzer als Experten des Alltags Auskunft erteilen und gemeinsam mit Fachleuten Produktideen erarbeiten. Wer als Kunde an welchen Prozessen beteiligt wird, ist letztlich vom Aufgabenspektrum abhängig. Dies bedeutet aber keineswegs, dass gewöhnliche Kunden keine innovativen Anregungen liefern können.

Bis auf die unternehmensbezogenen Instrumente und die Expertenbeobachtung (interpretatives Verfahren) erfolgt bei allen anderen Instrumenten eine Bewertung durch den Laien – den Alltags-Kunden (vgl. Tab. 2). Eine unmittelbare Bewertung durch Fachleute wird nur bei den Instrumenten Qualitätstester und Kundenklub ausgeschlossen. Diese Instrumente sprechen als PR-Maßnahme ausschließlich den Kunden an. Mit PR-Maßnahmen will das Unternehmen Kunden akquirieren bzw. binden, weshalb die Kommunikation bei einer derartigen werbefokussierten Auslegung einseitig zum Kunden hin ausgerichtet ist. Folglich würden in diesen Fällen die Innovationspotentiale durch Kunden ungenutzt bleiben.

### 6.3.3 Kombinierbarkeit der Instrumente

So wie die Kundengruppe als Ansprechpartner gezielt je nach Fragestellung auszuwählen ist, existiert kein Instrument, was alle Prozesse gleichermaßen abdeckt. Von daher sollten Instrumente je nach Anliegen miteinander kombiniert werden. Auch in der methodischen Fachliteratur wird oftmals für gemischt-methodische Zugänge argumentiert. So wird empfohlen, multiattributive Befragungen durch ereignisorientierte Verfahren vorzubereiten.

Grundsätzlich sind alle Instrumente miteinander kombinierbar. Ebenso gut lassen sich innerbetrieblich qualitätsüberprüfende Verfahren mit direkt-kontaktiven Verfahren koppeln, die zur Bindung der Kunden an das Unternehmen beitragen und gleichzeitig Anregungen für die Weiterentwicklungen des Dienstleistungsangebots liefern. Von zentraler Bedeutung scheint vielmehr zu sein, in welcher Ausprägung die Instrumentarien eingesetzt werden. Am Beispiel

---

<sup>49</sup> Lütje betrachtet nur einen kleinen Teil der Kunden als dafür geeignet, da die ausgewählten Kunden über Unzufriedenheit, Verwendungswissen, Objektwissen und intrinsische wie extrinsische Motivation verfügen sollten (vgl. Lütje 2000).

des Beschwerdemanagements lässt sich erahnen, wie weit das mögliche Spektrum der Auslegung eines Instrumentes sein kann. Hierbei reicht die Bandbreite möglicher Interpretationen vom restriktiven bis zum aktiven Beschwerdemanagement.

Als ein Instrument aus verschiedenen Ansätzen ist beispielsweise das VCD-Bahnkunden-Barometer zu nennen, dass von EMNID und dem VCD gemeinsam ausgeübt wird. Dabei ergänzen sich folgende Instrumente: professionelle Qualitätstester (Silent Shopping/Experten), repräsentative Telefonbefragung und „Kunden“ Qualitätstester (vgl. VCD 2001; VCD 2002).

Bei der Wahl des Instrumentes sollte vermieden werden, Instrumente nur halbherzig ins Leben zu rufen und nach kurzer Zeit wieder einzustellen. Ein derartiges Handeln ist dem vom Kunden entgegengebrachten Vertrauen äußerst abträglich und führt nicht zu vermehrter Kundenbindung. So werden Kundenklubs z.B. wieder eingestellt, weil diese nicht die erwartete Profitabilität binnen kurzer Zeit einspielten. Wie Kummer und Probst (2001: 346) anmerken, müssen auch die benötigten Ressourcen von vornherein berücksichtigt werden und mit der Konzeptionierung übereinstimmen.

Bei der Auswahl der Instrumente muss berücksichtigt werden, dass diese auch in die Unternehmensstrukturen und Prozesse einzubinden sind, ansonsten stellen sie effektlose oder nur mäßig gewinnbringende Unternehmensaktivitäten dar. Im Zweifelsfall kann dies, wie beim restriktiven Beschwerdemanagement einen unbefriedigenden Eindruck bei den Kunden hinterlassen, der letztlich nicht zur gewünschten Kundenloyalität führt. Die Direktkontakt-Verfahren, insbesondere Fahrgastbeiräte und Bürgergutachten ermöglichen bei allseitiger Offenheit einen hohen Informationstransfer. Wie sich am Beispiel des Bürgergutachtens der üstra aus Hannover zeigte, lag der Gewinn für das Unternehmen nicht nur in der kundengestützten Problembewältigung, sondern, wie Sarnes (1999) schreibt, ebenso in Lernprozessen von Organisatoren.

[Es] kann ein intensiver Dialog zwischen den Bürgergutachterinnen und -gutachtern und den jeweils zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der üstra stattfinden. Damit dient der Kundendialog als Katalysator, der einen Innovations-transfer in die üstra hinein und so Bewußtseinsprozesse auf der Mitarbeiterebene für die Belange der Kundinnen und Kunden befördert. (Sarnes 1999: 99)

Wie sich der Einsatz der einzelnen Instrumente auf die Organisationsstruktur und den Produktionsprozess in Verkehrsunternehmen auswirkt, welche Bedingungen diese konkret bedürfen und wie diese bereits implementiert wurden, bleibt Aufgabe weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen.

## **7 Aber wie dann? – Überlegungen, wie der ÖPNV künftig kundenorientiert werden könnte**

### **7.1 Kundenorientierungsfreundliche Rechtsstrukturen**

Vorschläge zur Kundenorientierung im ÖPNV können nicht losgelöst von seiner rechtlichen Einbettung und damit auch seinen Finanzierungsstrukturen entwickelt und bewertet werden. Diese Strukturen haben vielmehr hinsichtlich der Kundenorientierung zentrale Bedeutung. Die Grundlagen für eine Kundenorientierung, deren Möglichkeiten und Grenzen werden mit den rechtlichen Strukturen in weitem Umfang abgesteckt.

Um dem Ziel der Kundenorientierung im ÖPNV entscheidend näher zu kommen, sind weitgehende Strukturreformen unumgänglich. Dieser grundlegende Reformbedarf wurde in den

einleitenden Kapiteln 1-5 deutlich herausgearbeitet. Es reicht demnach nicht aus, einige oberflächliche rechtstechnische Veränderungen vorzunehmen oder gar weitere Detailfestlegungen für die Ausgestaltung der Mobilitätsdienstleistungen in Nahverkehrsplänen und Verkehrsverträgen festzulegen. Mit dieser Schlussfolgerung ist zugleich politische Gestaltung durch den Gesetzgeber eingefordert.

Ziel einer rechtlichen Neustrukturierung sollte es sein, folgende Forderungen zu erfüllen:

- Es müssen klare Verantwortungen hinsichtlich der ÖPNV-Qualität definiert und zwischen den Verantwortungen der beteiligten Akteure Aufgabenträger und Verkehrsunternehmen eindeutige Abgrenzungen erreicht werden, mithin eine weitgehende Überwindung des in Kap. 2.1 beschriebenen Dilemmas des geteilten Markts und der begrenzten Verantwortung.
- Nahverkehrspläne müssen auf „funktionale Eckpunkte“ fokussiert werden, die der Aufgabe der Daseinsvorsorge entsprechen, insbesondere den Eckpunkt der Erreichbarkeit.
- Verkehrsunternehmen müssen möglichst große Gestaltungsspielräume für unternehmerisches Denken und Handeln in der Angebotsgestaltung und -optimierung erhalten, einschließlich der Preise der Leistungen und damit auch in der Kundenorientierung.
- In Verkehrsverträgen müssen klare funktionale Ziele formuliert und deren Erfüllung kontrolliert werden.
- In Verkehrsverträgen müssen wirksame finanzielle Anreize für Kundenorientierung, Eigeninitiative und Innovation ermöglicht werden.
- Die Finanzierung und die Leistungen müssen öffentlich und transparent dargestellt werden, solange öffentliche Mittel eingesetzt werden.

Dem Gesetzgeber und den Aufgabenträgern stehen verschiedene Gestaltungsoptionen zur Verfügung, um dieses Ziel zu erreichen. Diese werden nachfolgend kurz skizziert und zur vereinfachten Vermittlung in Tab. 5 zusammengefasst. Die heutige Struktur des „Behörden-ÖPNV“ ist zum Vergleich aufgeführt. Daneben wird zwischen einem weitgehend „markt-orientierten Erreichbarkeitsmanager“ und dem Strukturmodell „Behörden-ÖPNV modern“ differenziert. Der Begriff „Behörden-ÖPNV“ beschreibt eine behördlich geplante, behördlich beauftragte bzw. bestellte und eine daher mit behördlichem Charakter produzierte Dienstleistung.

Neue Strukturmodelle erfordern eine kritische Sicht auf die Begrifflichkeiten, insbesondere auf die Qualitätskriterien. Die Kundensicht soll dabei die technisch-funktional eingeschränkte Sicht der Branche ersetzen.

## **7.2 Neuorientierung der Qualitätskriterien und der Anreize an den Aufgaben des ÖPNV**

Die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen, so lautet der politische Auftrag der Daseinsvorsorge, den der ÖPNV erfüllen soll. Die Branche beruft sich fortgesetzt auf diesen Auftrag „im öffentlichen Interesse“ und auf die „ausreichende Bedienung“, die sicherzustellen sei. Teilhabe am gesellschaftlichen Leben bedeutet die Erreichbarkeit von Orten gesellschaftlichen Lebens zu ermöglichen. Die Sicherstellung der Erreichbarkeit muss daher als das zentrale Qualitätskriterium des ÖPNV, die Primärtugend der ÖPNV-Dienstleistung eine hohe Bedeutung in der Qualitätsmessung und den mit ihr verbundenen ökonomischen Steuerungsinstrumenten erhalten. Die Orientierung am Erreichbarkeitskriterium wird zugleich der funktionalen Sicht der Verkehrsplanung gerecht. Bei verkehrsplanerischen Konzeptionen ist

sie ein bekanntes Kriterium (vgl. Abb. 10; hier wird zugleich der große Unterschied in der Erreichbarkeit mit dem Auto und dem ÖPNV erkennbar). Andere „Wohlfühl-Kriterien“ stehen hinter der Erreichbarkeit deutlich zurück.

Erreichbarkeit wird hier – anders als in der stadtplanerischen Definition, die das Vorhandensein von Wegezielen einbezieht – als die Summe aus Reisezeit zwischen dem Ausgangs- und dem Zielort (Quelle und Ziel) und der maximalen Wartezeit zwischen zwei Haltestellenabfahrten am Ausgangsort definiert. Die maximale Wartezeit ergibt sich aus dem Fahrplanangebot oder der Taktfrequenz. Diese Verfügbarkeit und die Reisezeit (die Summe aus Fahrzeit und ggf. Umsteigezeit) wurden in zahlreichen Analysen als primäre Forderungen an einen attraktiven ÖPNV ermittelt. Für die Bausteine des öffentlichen Individualverkehrs – öffentliche Autos und Fahrräder – wurde analog die Verfügbarkeit der Fahrzeuge als zentrales Qualitätskriterium festgestellt.

Erreichbarkeit unterscheidet sich somit von den verkehrsplanerischen Begriffen „Erschließungsqualität“ und „Bedienungsstandard“. Diese klammern Reisezeiten aus, indem sie lediglich das Angebot an Abfahrten pro Haltestelle in einem bestimmten Gebiet und Zeitraum beziffern (teilweise auch als Abfahrten pro Einwohner eines bestimmten Gebiets und Zeitraums). Ein ÖPNV, der sich im Wettbewerb mit dem Auto sieht, kann die Reisezeit nicht ausklammern. Der konkretisierungsbedürftige Rechtsbegriff der „ausreichenden Bedienung“ charakterisiert zudem nicht die Sicht des Aufgabenträgers oder des Verkehrsunternehmens, sondern die individuelle Sichtweise des Kunden einerseits und die des „öffentlichen Interesses“ andererseits (Werner/Schaaffkamp 2002: 131).

Die in der Fachdiskussion und in der in Kap. 4.1 beschriebenen Norm (DIN 2002) gebräuchlichen Kriterien Pünktlichkeit/Fahrplaneinhaltung, Anschlusssicherheit u.a. beschreiben dagegen lediglich technisch-funktionale Einzelaspekte einer Reisekette. Das Ziel scheint aus den Augen verloren zu sein. Auch hieran wird die fehlende Kundensicht deutlich. Die Angebotsdichte, der Weg zur Haltestelle oder zum Bahnhof, die Warte- und Umsteigezeit entscheiden in Summe über die Attraktivität eines Angebots, nicht die Einzelkriterien. Selbst eine – in Relation zur Realität – hohe Anschlusssicherheit von 90% bedeutet für 10% der Kunden eine erhebliche, im ungünstigen Fall mehrstündige Verlängerung ihrer Reisezeit, auch wenn die folgende Abfahrts- und Ankunftszeit exakt eingehalten wird.

In der Fachdiskussion, insbesondere über die Qualitätssicherung, scheint die zentrale Bedeutung dieser Zusammenhänge vergessen worden zu sein. Vielmehr werden zahllose „Sekundärtugenden“ (Sauberkeit, Fahrkomfort, Freundlichkeit des Personals etc. pp.) mit hohem Aufwand befragt, gemessen oder auf anderem Weg justiziabel bewertet und mit ökonomischen Steuerungsinstrumenten verknüpft. Freundliche Busfahrer, verständliche Haltestellenansagen, Klimaanlage, farbenfrohe Sitzbezüge und ein bestens gereinigter Bus ohne Graffiti können die Kunden jedoch nur sehr bedingt über „fast nie erreichte“ Anschlussverbindungen hinwegtrösten. An der zentralen Bedeutung der Erreichbarkeitsqualität entsprechend der oben entwickelten Definition setzt sinnvollerweise auch das ökonomische Steuerungsinstrument mit entsprechender Gewichtung der Anreize an.

Einem ähnlichen Missverständnis scheint die Branchendiskussion zu unterliegen, wenn der Fahrgastentwicklung lediglich in der politischen Auseinandersetzung eine zentrale Rolle zukommt. Verkehrsverlagerung, Entlastung der Innenstädte vom Kfz-Verkehr, Erhöhung der Verkehrssicherheit sind hier die großen Versprechen. Diese dienen stets der Legitimation hoher Transferleistungen.



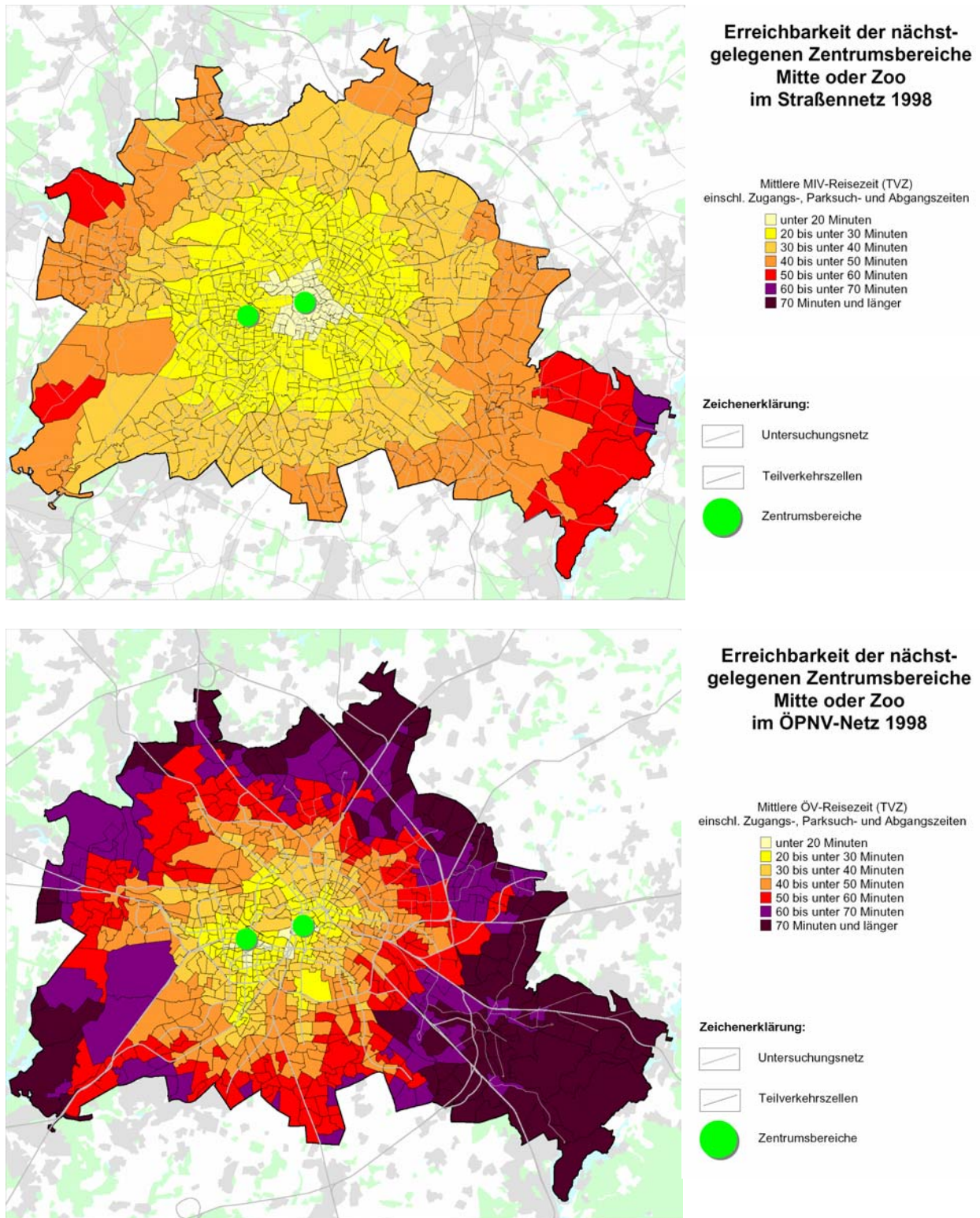


Abb. 10: Erreichbarkeit der nächstgelegenen Zentrumsbereiche Mitte und Zoo im Straßen- (oben) und ÖPNV-Netz (unten) von Berlin 1998 (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 2003)



funktionale Zielvorgaben	Qualitätszielvorgaben	Verfahrenszielvorgaben
<b>Kriterien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichbarkeit</li> <li>• Nachfrageentwicklung*</li> <li>• Fahrgeldeinnahmen*</li> </ul> jeweils <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielkriterien</li> <li>• Mindestkriterien, deren Unterschreiten eine Vertragskündigung bedeutet</li> </ul> <p>* Nachfrage und Fahrgeldeinnahmen jeweils ohne Schüler, Schwerbehinderte und Ausgleichszahlungen</p>	<b>Kriterien (max. 6)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sauberkeit</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Fahrkomfort</li> <li>• Freundlichkeit der Mitarbeiter</li> <li>• Informationsangebot</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Kriterien (max. 3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung der Kunden in den Leistungserstellungsprozess</li> <li>• Umsetzungsorientierung</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Anreize</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonus/Malus nach Zielerreichung bei o.g. Kriterien</li> </ul>	<b>Anreize</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ggf. Bonus/Malus nach Zielerreichung bei o.g. Kriterien</li> </ul>	<b>Anreize</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veröffentlichung</li> </ul>
<b>Festlegung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• im Nahverkehrsplan</li> <li>• durch Aufgabenträger</li> <li>• mit Zustimmung des Souveräns</li> </ul>	<b>Festlegung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• im Verkehrsvertrag</li> <li>• durch Aufgabenträger</li> <li>• Auswahl der Kriterien und Gewichtung durch Kundenbefragung</li> </ul>	<b>Festlegung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• im Verkehrsvertrag</li> <li>• durch Aufgabenträger</li> </ul>
<b>Kontrolle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Aufgabenträger</li> <li>• oder beauftragte Dritte</li> <li>• kontinuierlich</li> </ul>	<b>Kontrolle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Aufgabenträger</li> <li>• oder beauftragte Dritte</li> <li>• kontinuierlich</li> </ul>	<b>Kontrolle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Bericht des Verkehrsunternehmens</li> </ul>
<b>Veröffentlichung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Kontrollverfahren</li> <li>• der Ergebnisse</li> <li>• der gezahlten Entgelte</li> </ul>	<b>Veröffentlichung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Kontrollverfahren</li> <li>• der Ergebnisse</li> <li>• ggf. der gezahlten Entgelte</li> </ul>	<b>Veröffentlichung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Verfahren</li> <li>• der Ergebnisse</li> </ul>

Tab. 4: 3-Säulen-Modell der Zielvorgaben

ÖPNV ist jedoch kein Selbstzweck. Es muss daher ein Ziel für den Markterfolg festgelegt werden. Werden die häufig unbefriedigenden Nachfrageentwicklungen thematisiert, verweisen Verkehrsunternehmen, ihre Interessenvertreter und Umweltschützer jedoch reflexartig auf die völlig unzureichenden verkehrspolitischen Rahmenbedingungen wie fehlende Bus-

spuren, Ampelvorrangschaltungen, ungenügende Parkraumbewirtschaftung, Bau neuer Parkhäuser etc. pp. Die von der Branche eingeforderten unternehmerischen Freiheiten schließen jedoch eine Verantwortung für die Nachfrageentwicklung ein. Ökonomische Steuerungsinstrumente, die an diesem Kriterium ansetzen, werden Verkehrsunternehmen weit- aus stärker zu einer kreativen Kundenorientierung veranlassen als detaillierte Vorgaben beispielsweise zu den Lichtverhältnissen an der Fahrausweisausgabe und deren Kontrolle (vgl. DIN 2002: Anhang C2).

Ein umfassendes Qualitätscontrolling der Sekundärtugenden durch den Aufgabenträger und hochkomplexe Anreizsysteme werden mit der Konzentration auf die Primärtugenden (möglicherweise) überflüssig. Sie können – abhängig von der Veränderung des Rechtsrahmens und der Ausgestaltung des Verkehrsvertrags – vollständig in die Verantwortung der Verkehrsunternehmen übergehen.

Mit der Neuorientierung der Qualitätskriterien und der Anreize werden aus Beförderungsunternehmen Erreichbarkeitsmanager. Das Ziel, aus behördenähnlichen Unternehmen Mobilitätsdienstleister zu entwickeln, ist damit nicht aufgegeben. Erreichbarkeitsmanager sind ein (erster) Zwischenschritt auf dem Weg dorthin.

In der Konkretisierung und Umsetzung dieses Ansatzes sollten folglich drei Zielfelder (3-Säulen-Zielkonzept, s. Tab. 4) unterschieden und wie vorgeschlagen berücksichtigt werden:

- Funktionale Zielvorgaben

Hierzu zählen die „harten“ und damit justiziablen Kriterien Erreichbarkeit, Nachfrage und/oder Fahrgeldeinnahmen. Diese Ziele adressieren die primären, insbesondere die verkehrlichen und sozialen Aufgabe des ÖPNV sowie die Mitteleffizienz.

Diese Ziele sind im Nahverkehrsplan fixiert und in einem politisch-parlamentarischen Verfahren legitimiert. Der Aufgabenträger hat hier keine Gestaltungsfreiheiten. Die Einhaltung der Ziele wird kontinuierlich bzw. periodisch vom Aufgabenträger bzw. in seinem Auftrag von neutralen Dritten kontrolliert. Die Ergebnisse werden veröffentlicht.

Die Zahlung von Zuschüssen ist in einem nennenswerten Umfang von der Einhaltung dieser Ziele abhängig (bis zu größenordnungsmäßig 5% des Vertragsvolumens).

- Qualitätszielvorgaben

Hierzu zählen die „weichen Sekundärtugenden“ der Kundenzufriedenheit bei einigen (max. 10) zentralen Qualitätskriterien wie Sauberkeit der Bahnhöfe, Haltestellen und Fahrzeuge, Freundlichkeit des Personals, Fahrkomfort, Qualität der Angebotskommunikation usw.

Deren Auswahl und regelmäßige Bewertung sollte allein durch die Erhebung der Kundensicht erfolgen. Die in den skandinavischen Städten eingeführten Regelungen, Verfahren und Ausgestaltung der finanziellen Anreize können bei der Detaillierung herangezogen werden (vgl. Kap. 4.3). Die Einbeziehung in das System der finanziellen Anreize hängt vom politisch definierten „Grad der Marktorientierung“ ab.

- Verfahrenszielvorgaben

Die Ergebnisse zahlreicher Verfahren zur Ermittlung der Kundenwünsche und der Kundenzufriedenheit bedürfen der interpretierenden Übersetzung durch Experten. Diese haben häufig innovationshemmenden Charakter. (Qualitative) Verfahren, die die Umsetzung im Unternehmen mit einbeziehen, sind im Gegensatz hierzu innovationsfördernd; ihnen ist der Vorzug zu geben.

Strukturmodell	Behörden-ÖPNV	Behörden-ÖPNV modern	Marktorientierter Erreichbarkeitsmanager
Wer plant wie?	AT erstellen gemeinsam mit VU auf der Grundlage des heutigen ÖPNV-Angebots und kommunalpolitischer Vorgaben den NVP mit Unterstützung von Ingenieur-/ Planungsbüros. Der NVP wird vom AT formal beschlossen und dem Souverän zur Kenntnis gegeben.	Ein Ideenwettbewerb ermittelt neue Angebotskonzepte für das gesamte Bedienebiet. VU erhalten die Möglichkeit, eigene Angebote auf der Grundlage ihrer Markterfahrungen zu entwickeln. Um Newcomern eine Chance zu geben, müssen Nachfrageinformationen vom AT bereitgestellt werden.	AT schlägt Erreichbarkeit im Bedienebiet und einige (teilweise nicht nachfragerrelevante) Vorgaben vor (Umwelt- und Sozialstandards, Anerkennung von Verbundtickets etc.), die im Nahverkehrsplan fixiert werden. Der NVP wird vom Souverän verabschiedet (Verordnungscharakter).
Wer schreibt wie aus?	AT schreibt Linien, Takte, Gefäßgrößen und alle Details des Verkehrsangebots für 4-15 Jahre auf Grundlage des NVP aus.	Das ausgewählte Angebotskonzept wird wie heute ausgeschrieben.	AT schreibt auf der Grundlage des Nahverkehrsplans im Wesentlichen Erreichbarkeit und Nachfrageentwicklungen aus.
Wie werden Angebote bewertet?	AT nach einem festgelegten Bewertungsschema, das alle o.g. Kriterien prüft; Zusatzangebote sind ggf. möglich.	AT nach einem festgelegten Bewertungsschema, das alle o.g. Kriterien prüft; Zusatzangebote sind ggf. möglich.	AT nach dem vom VU/Bieter kalkulierten Zuschussbedarf, Plausibilität, Referenzen
Wer bezahlt was?	Bruttovertrag: VU erhalten alle Defizite ersetzt.	Netto- oder Anreizvertrag, VU erhalten die meisten Defizite ersetzt.	(Netto-)Anreizverträge mit Boni/Mali
Wer trägt das finanzielle Risiko?	AT	AT und/oder VU, je nach Vertragsgestaltung	überwiegend VU, teilweise auch AT
Wer kontrolliert was?	AT oder beauftragter Dritter kontrolliert (zählt, misst etc.), was im Vertrag festgelegt ist oder lässt VU darüber berichten.	AT oder beauftragter Dritter kontrolliert (zählt, misst etc.), was im Vertrag festgelegt ist oder lässt VU teilweise selbst berichten.	AT oder beauftragter Dritter ermittelt regelmäßig die Einhaltung der Erreichbarkeit, ggf. weitere Vereinbarungen, Grundlage für Bonus/Malus, Veröffentlichung der Ergebnisse.
Besonderheiten	nicht EU-rechtskonform, VU hat keine unternehmerischen Freiheitsgrade und keine Verantwortung für Nachfrageentwicklung.	VU hat während der Vertragslaufzeit keine/geringe unternehmerische/n Freiheitsgrade und keine/geringe Verantwortung für Nachfrageentwicklung.	VU hat hohe unternehmerische Freiheitsgrade in der Angebotsgestaltung und Verantwortung sowie Ertragsrisiken und -chancen.
Stärken	bleibt in der den AT und VU bekannten Welt, keinerlei Innovationsanreize	Einführung erster Elemente von Markt- und Kundenorientierung, bleibt in der den AT und VU bekannten Welt, Innovationsanreize allein beim Verkehrskonzept	starke Markt-/Kundenorientierung, hohe Mittelfeffizienz, starke Innovationsimpulse
Schwächen	Politik- und Vertrags- statt Kundenorientierung, keine angebotsseitige Innovation, geringe Mittelfeffizienz, hoher Organisationsaufwand	in Abhängigkeit vom Vertrag: Vertrags- statt Kundenorientierung, geringe Mittelfeffizienz, hoher Organisations- und Kontrollaufwand	VU trägt Risiko des Scheiterns am Markt.
Bewertung	hoher rechtlicher Reformbedarf, hohe Unternehmensrisiken durch fehlende Wettbewerbsvorbereitung, führt ÖPNV in die Marktnische	Ideenwettbewerb bringt evtl. neue Ansätze, Leistungserbringung wie bei Behörden-ÖV, schwierig in Teilnetzen umsetzbar	Teil einer neuen Mobilitätskultur, evtl. kritisch hinsichtlich Vergaberecht

AT = Aufgabenträger, VU = Verkehrsunternehmen, NVP = Nahverkehrsplan

Tab. 5: ÖPNV-Strukturmodelle im Vergleich

### 7.3 Kundenzufriedenheit am Fahrkartenschalter gemessen: markt-orientierter Erreichbarkeitsmanager

Dieses Strukturmodell entspricht den eingangs formulierten Zielen weitgehend. Die Verkehrsunternehmen erhalten eine unternehmerische Rolle. Aus Produktionsunternehmen, die im Detail bestellt Beförderungsleistungen produzieren, werden „Erreichbarkeitsmanager“. Diese können das Angebot in weiten Bereichen frei und somit kundenorientiert gestalten. Neben den konventionellen Angeboten zu den von der Genehmigungsbehörde festgelegten Tarifen sind auch Angebote mit höherer Qualität zu höheren Preisen zulässig.

Die wertvollen, über Jahrzehnte gesammelten Kenntnisse und Erfahrung vor Ort werden von den Unternehmen für erfolgreiche Angebote genutzt. Der Aufgabenträger mischt sich in diese Umsetzungsaufgaben nicht ein. Die Verkehrsunternehmen übernehmen mit den Gestaltungsfreiheiten ein unternehmerisches Risiko, da die Transferleistungen von ihren Markterfolgen abhängen.

Grundlage des vorgeschlagenen Modells, mit dem eine stärkere Kundenorientierung erreicht wird, ist ein Verkehrsvertrag, der für ein definiertes Biedengebiet Mindestvorgaben zur Erreichbarkeit festlegt. Die Vorgaben zur Erreichbarkeit variieren je nach Tageszeit und Wochentag.

Die Erreichbarkeitsqualität wird vom Aufgabenträger im Rahmen des Nahverkehrsplans vorgeschlagen und vom demokratisch legitimierten Souverän, der auch die Haushaltsmittel für die Entgelte bereitstellt, festgelegt. Qualitätsdefinition und Haushaltsverantwortung sind damit in einer Hand. Der Aufgabenträger hat damit primär die Aufgabe der Umsetzung dieser Vorgaben.

Die gesetzlichen (Mindest-)Anforderungen an die Fahrzeuge und das Personal sind nicht Bestandteil des Verkehrsvertrags. Der Aufgabenträger kann jedoch über die Mindeststandards hinausgehende Anforderungen oder weitere, nicht gesetzlich geregelte Mindestanforderungen definieren (z.B. für den Schadstoffausstoß der Busse, den Lärm der Straßenbahnen, für die es bisher keine Standards gibt) und vertraglich regeln. Diese können bei der Bewertung der Angebote berücksichtigt werden. Ihre Kontrollierbarkeit ist erforderlich.

Den Verkehrsunternehmen werden somit nicht mehr einzelne Linien, Frequenzen, Gefäßgrößen u.a. vorgegeben. Das Angebot im Biedengebiet ist veränderbar, solange die Erreichbarkeit gewährleistet ist. Die Verkehrsunternehmen erhalten damit die Gestaltungsfreiheit, während der Laufzeit des Verkehrsvertrages Kooperationen mit Dritten (Taxizentralen und – Unternehmen, Carsharing-Unternehmen, Mitfahrzentralen, etc.) einzugehen. Sie können diese u.a. in die Erstellung traditioneller Linienverkehre – auch stundenweise, unter Rückgriff auf an anderer Stelle verfügbare Personal- und Fahrzeugressourcen – einbeziehen und im Vergleich zu heute weitaus mehr nachfrageorientierte, „atmende“ Produktionsformen gestalten (Blümel 2003: 21a).

Das Verkehrsunternehmen erhält zugleich alle methodischen Freiheiten bei der Ermittlung/Messung der Kundenwünsche und qualitativer „Sekundärtugenden“. Es ist gegenüber dem Aufgabenträger verpflichtet, diese Verfahren und die Ergebnisse offen zu legen. Verkehrsunternehmen können damit die unternehmerischen Kompetenzen nutzen bzw. entwickeln, die von ihnen gegen konstruktive Ausschreibungen vorgetragen werden (vgl. Kap. 2.2).

Die Zuschüsse an die Verkehrsunternehmen werden ausschließlich an zwei zentralen Kriterien orientiert: Einhaltung des Qualitätskriteriums Erreichbarkeit und Markterfolg. An Stelle komplizierter Messverfahren und Kontrollen brauchen nur diese zwei Kriterien erfasst zu werden und ggf. einzelne der o.g. Anforderungen. Die Ergebnisse werden veröffentlicht, solange Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln bereitgestellt werden.

Die Erreichbarkeit wird kontinuierlich von einem neutralen Dritten mit Stichproben überprüft und bewertet, nicht nur in Form von Pünktlichkeiten bei der Abfahrt bzw. Ankunft, sondern auch von Reisezeiten (eine Form von Mystery Shopping).

Der Markterfolg kann an der Größe Fahrgeldeinnahmen und/oder als Fahrgastentwicklung definiert werden. Das erstgenannte „marktwirtschaftlichere“ Kriterium, ein Produkt aus Zahlungsbereitschaft und Fahrgastzahlen, ist besser dazu geeignet, die Zuschüsse zu senken. Captives, ein erheblicher Teil der Stammkunden, können jedoch nur selten auf andere Verkehrsmittel ausweichen. Eine Preisbildung am Markt findet daher nur bei den Wahlfreien statt. Das Kriterium Fahrgastzahlen ist daher besser geeignet. Ausgleichszahlungen für die Beförderung von Schülern und Schwerbehinderten werden den Fahrgeldeinnahmen nicht zugeordnet, da ihr Volumen nicht auf Markterfolgen beruht. Diese Kunden werden bei der Erhebung der Fahrgastzahlen auch nicht berücksichtigt.

Wenn die Zahl der verkauften Fahrkarten bzw. die Fahrgeldeinnahmen als Maß für den Markterfolg nicht ausreicht, weil z.B. 80% der Fahrgäste eine Dauerkarte nutzen, wird der Aufgabenträger – oder besser ein neutraler Dritter – die Aufgabe des Zählens der Fahrgäste und der Ein- und Aussteiger in ausgewählten Querschnitten, an Umsteigepunkten und an Haltestellen/Bahnhöfen periodisch ermitteln. Das Verkehrsunternehmen sollte dieses Monitoring nicht selbst durchführen. Die Stichprobenzählungen müssten im Verkehrsvertrag geregelt werden (Häufigkeit, Strecken, Zeiten, Unabhängigkeit der Zähler, Auswertung etc. pp.), selbstverständlich einschließlich der Konsequenzen bei Zielverfehlungen.

Das Risiko liegt in dieser Struktur vollständig beim Verkehrsunternehmen. Der Aufgabenträger könnte allenfalls dann ein Risiko eingehen, wenn ein Verkehrsunternehmen ein so begeisterndes Angebot entwickelt, dass die Kunden die Busse und Bahnen stürmen, und der Aufgabenträger durch exorbitante Erfolgshonorare in Schwierigkeiten kommt. Dieses Risiko könnte jedoch „gedeckt“, d.h. im Volumen begrenzt werden. Auch „externe“ Risiken gingen zu Lasten des Verkehrsunternehmens, z.B. Schließung von Unternehmen/Schulen und Wegfall von Berufs-/Ausbildungsverkehren, Abriss von Plattenbauten (Stadtumbau Ost) etc. pp., wenn hierfür keine Regelungen festgelegt werden. Der Nachweis müsste jedoch vom Verkehrsunternehmen geführt werden.

Anreize werden durch die Beteiligung an den Tarifeinnahmen sowie über Bonus-/Malus-Regelungen erreicht. Die Bonus-/Malus-Regelungen beziehen Nachfrageentwicklung und die realisierte Erreichbarkeit sowie die eingangs genannten technischen Anforderungen ein.

Dieser Ansatz ist mit den vier Bedingungen für eine EU-rechtskonforme Förderung vereinbar, die der Europäische Gerichtshof (EuGH) in einem Urteil vom Juli 2003 festlegte (vgl. Kap. 2.3). Eine Vereinbarkeit mit dem Vergaberecht ist rechtlich zu prüfen.

Zu klären ist, ob und wie das in einem wettbewerblichen Verfahren ermittelte ÖPNV-Konzept, das ein gesamtes Stadtgebiet umfasst, bei entsprechender Größe des Gebiets ggf. sinnvoll in Teilnetze aufgeteilt wird. Diese Aufgabe stellt sich vergleichbar in der Struktur des heutigen „Behörden-ÖPNV“ und in der des „Behörden-ÖPNV modern“. Da die Nachfrageentwicklung in den Teilnetzen von der Qualität des Angebots und der Nachfrageentwicklung in den benachbarten Teilnetzen abhängt, sind ggf. Ausgleichsmechanismen erforderlich. Elektronische Fahrscheine (electronic ticketing) erleichtern diesen Ausgleich.

## **7.4 Kundenorientierung auf Bestellung: Behörden-ÖPNV modern**

Wenn der verkehrspolitische Gesetzgeber die Grundlagen für eine marktorientierte Struktur – aus welchem Grund auch immer – nicht realisieren will oder aus Gründen des Vergaberechts

weiterhin zahlreiche Details des Angebots und seiner Erstellung vom Aufgabenträger festgelegt und vertraglich geregelt werden müssen, dann sollten zumindest die nachfolgenden Anforderungen realisiert werden. Durch diese können insbesondere Innovationen auf der Angebotsseite erwartet werden. Die Kundenorientierung in der Leistungserstellung wird weiterhin allein von der Ausgestaltung des Kriterienkatalogs und den finanziellen Anreizen abhängen, wie sie vom Aufgabenträger im Verkehrsvertrag festgelegt werden. Grundlegende Verbesserungen gegenüber der heutigen Situation sind hier jedoch nicht zu erwarten. Die Verkehrsunternehmen werden die Intensität ihrer Vertrags- und Kundenorientierung an der erwarteten Rendite orientieren.

Die entscheidende Veränderung gegenüber dem heutigen „Behörden-ÖPNV“ erfolgt auf der planerischen Ebene. Die Entwicklung des Angebotskonzepts für den ÖPNV eines Bediengebiets sollte in einem offenen, wettbewerblichen Verfahren erfolgen, bei dem sich auch Verkehrsunternehmen beteiligen können. Vorbild ist der städtebauliche Wettbewerb. Dessen Ergebnisse sind die Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Ausschreibung und Vergabe von Architekturleistungen. Für die Entwicklung eines Angebotskonzepts im ÖPNV werden lediglich einige verkehrliche Eckpunkte, z.B. die vorhandene Bahnhofs- und Schieneninfrastruktur und einige Qualitätseckpunkte wie die Mindesterreichbarkeit vorgegeben. Einige wesentliche Elemente des „Behörden-ÖPNV“, bei dem Details des Verkehrsangebots von der Verkehrsplanung, Gremien und politischen Detailvorgaben bestimmt werden, sind damit vermieden.

Das in diesem ersten Verfahrensschritt ausgewählte Angebotskonzept wird in einem zweiten Schritt vergleichbar der heutigen Ausschreibungspraxis im Wettbewerb vergeben und die Verkehrsleistungen weitgehend wie bisher erbracht. Moderne, mit finanziellen Anreizen verbundene Steuerungsmodelle mit Zielvereinbarungen und Erfolgskontrollen sind ergänzt.

Mit dem Ziel der Markt- und Kundenorientierung sollte der Verkehrsvertrag daher folgende Anforderungen erfüllen:

1. Zielvereinbarungen: Diese sind ein wesentliches Steuerungsinstrument. Sie werden auf zentrale Kriterien des Verkehrsmarkts fokussiert, insbesondere die Erreichbarkeit sowie die Nachfrageentwicklung und/oder die Fahrgeldeinnahmen (ohne Ausgleichszahlungen).  
„Weiche“ Qualitätskriterien sind in Abgrenzung hierzu – vollständig oder teilweise, abhängig von der vom Aufgabenträger gewählten Marktnähe – Aufgabe der Verkehrsunternehmen, die diese in Eigenverantwortung festlegen, kontrollieren und entsprechend den Zielen Erreichbarkeit, Nachfrageentwicklung und Fahrgeldeinnahmen verbessern.
2. Erfolgskontrollen: Erfolgskontrollen werden periodisch, teilweise kontinuierlich durchgeführt. Die Durchführung liegt beim Aufgabenträger oder wird neutralen Dritten übertragen.
3. Anreize: Finanzielle Anreize werden in Form von Bonuszahlungen und Zuschusskürzungen festgelegt. Diese beziehen sich nur auf die unter Ziffer 1 genannten „harten“ Kriterien. Bei fortgesetzter Unterschreitung von Mindestanforderungen wird der Verkehrsvertrag gekündigt. Im günstigsten Fall könnte der Mangel in den beiden Folgejahren ausgeglichen sein und ein „stabiler“ Erfolg ermittelt werden.
4. Qualitätsmessungen: Diese basieren hinsichtlich der Kriterien und deren Gewichtung ausschließlich auf Kundenbewertungen.
5. Verfahrensfreiheit und Kostenverantwortung: Das Verkehrsunternehmen kann die Verfahren frei auswählen, muss sich diese aber vom Aufgabenträger genehmigen lassen und trägt das Erfolgsrisiko.

Als Anreiz ist vorstellbar, dass der Aufgabenträger die Kosten des Qualitätsmonitorings übernimmt, wenn das Qualitätsziel in mindestens zwei Folgejahren erreicht wird. Bei Zielverfehlung bleiben die Kosten beim Verkehrsunternehmen. Ausgabenverantwortung und Erfolgsrisiko liegen damit in einer Hand.

6. Kundennähe: Es sollten nur Verfahren zugelassen werden, die spezifische lokale Angebots- und Nachfragestrukturen berücksichtigen.

Nur damit werden die großen Unterschiede in der Angebots- und Nachfragestruktur einzelner Linien berücksichtigt.

7. Umsetzungsorientierung: Die Verfahren müssen einen umsetzungsorientierten Charakter haben.

Verfahren, die Kennziffern, Zufriedenheits-/Qualitätsnoten o.ä. erzeugen (wie z.B. im Kundenmonitor) sollten vermieden werden. Es sollen vielmehr Verfahren vorgezogen werden, die direkt zu Maßnahmen führen.

8. Einbeziehung des Kunden in die Leistungserstellung: Verfahren, die den Kunden aktiv in den Entstehungsprozess der Leistungen einbeziehen, unterstützen Produkt- und Prozessinnovationen. Hierfür kommen insbesondere qualitative, prozessorientierte Verfahren in Frage.

9. Informationspflicht: Das Verkehrsunternehmen ist verpflichtet, die Ergebnisse in einem „Marktentwicklungs- und Kundenorientierungsreport“, vergleichbar einem Umweltbericht, jährlich zu veröffentlichen.

Öffentlicher Verkehr ist – nach dem Selbstverständnis der Branche – eine öffentliche Aufgabe der Daseinsvorsorge und wird zu einem erheblichen Teil aus Transfermitteln bezahlt. Der Steuerzahler hat ein Recht, über die erfolgreiche Verwendung seiner Gelder regelmäßig informiert zu werden. Diese Offenlegung der Qualität und der Kosten wird vom EuGH in seinem Magdeburg-Urteil gefordert (siehe Kap. 2.3).

## **8 An Stelle einer Zusammenfassung: eine Aufforderung an die Verkehrspolitik**

Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) ist seit Mitte der 90er Jahre einem Handlungsdruck ausgesetzt, der in seiner rund 100-jährigen Geschichte beispieillos sein dürfte. Erstmals werden sowohl sein Fundament als auch die tradierten Strukturen gleichzeitig in Frage gestellt.

Dieser Handlungsdruck geht nicht allein von der absehbaren Liberalisierung auch des deutschen ÖPNV-Marktes und der Haushaltskrise der Öffentlichen Hand aus, wie die Branche wähnt. Vielmehr wanken weitere Legitimationssäulen, wie der fortschreitende Wandel in der Arbeitswelt, veränderte Familienstrukturen und eine ungebrochene Suburbanisierung, die weniger ÖPNV-affine Raum-Zeit-Strukturen zur Folge haben, sowie der demografische Wandel, veränderte Vorstellungen von und Erwartungen an staatliche Daseinsvorsorge, der Verlust des Öko-Bonus u.v.m. Diese, für den ÖPNV wahrscheinlich ebenso dramatischen Entwicklungen werden von der Verkehrspolitik und der Branche sowie ihren Organisationen

jedoch in hartnäckiger Realitätsverweigerung seit vielen Jahren, teilweise Jahrzehnten noch nicht einmal wahrgenommen.<sup>50</sup>

Die Branche hofft vielmehr unbeirrt auf politisches Wohlwollen, das ihr, im Vergleich zu anderen Feldern der staatlichen Daseinsvorsorge, noch immer entgegen gebracht wird. Dieses Wohlwollen findet jedoch zunehmend dort seine Grenzen, wo Transferleistungen gekürzt werden können, wie das „Koch/Steinbrück-Papier“ zur Überraschung vieler ÖPNV-Akteure zeigte. Diese Liste der Subventionskürzungen markiert zugleich das Ende der korporatistischen ÖPNV-Politik Nachkriegsdeutschlands. Eine Rückkehr zu der über Jahrzehnte zuverlässigen und unabhängig von der Nachfrageentwicklung häufig großzügigen finanziellen Unterstützung ist künftig nicht mehr zu erwarten.

Die ÖPNV-Branche – von einer reformscheuen Verkehrspolitik in dieser Sichtweise nicht gestört – beschwört gleichwohl ihre längst überholten Strukturen und Argumente, statt einen Aufbruch zu neuen Ufern zu starten. Neue Legitimationsversuche, wie die Betonung der Daseinsvorsorge und fantasievolle Konstrukte, wie die „marktnahe Direktvergabe“ sowie ein modern daherkommender Auftritt einiger „Mobilitätsdienstleister“, können das Verharren in überkommenen Denkstrukturen nicht verdecken. Die Fahrgäste sind in diesen Strukturen trotz aller Rhetorik Beförderungsfälle geblieben, für die eine behördlich-planerisch bis ins kleinste Detail definierte Versorgung produziert und unabhängig vom Markterfolg vom Steuerzahler finanziert wird.

Die Ursache hierfür liegt in der Struktur des geteilten Marktes und der begrenzten Verantwortlichkeit. In dieser ist der Aufgabenträger, im ÖPNV die Kommunalpolitik, der wesentliche Kunde. Eine Orientierung am Kunde Fahrgast kann in dieser Struktur der begrenzten Verantwortlichkeit für das Geschäftsergebnis nur sehr begrenzt entstehen.

An dieser Grundstruktur haben auch die in die Produktion der Transportleistungen seit einigen Jahren eingeführten modernistisch anmutenden Managementansätze – nicht zuletzt die „ÖPNV-Qualitäts-DIN“ – nichts geändert. Ihre absehbare Einbeziehung in Verkehrsverträge und Entgeltsysteme stabilisiert vielmehr die nicht zukunftsfähigen Strukturen, indem sie die Möglichkeiten und Freiräume für nachfrage- und marktgerechte, kundenorientierte Dienstleistungen weiter einengen und langfristig festschreiben. Ihr Ansatz entspricht der Tradition der Branche. Aber auch ihrer rechtlichen und finanziellen Architektur. Sie dienen damit mehr der Selbstvergewisserung und der Legitimation der Akteure – und, nicht zu vergessen, auch der Aufgabenträger – als dem Kunden. Kundenorientierung im ÖPNV findet auch weiterhin dort ihre Grenzen, wo sie durch rechtliche Strukturen, die Kofinanzierung aus öffentlichen Mitteln und die vertraglichen Bedingungen zwischen Aufgabenträger und dem Verkehrsunternehmen gelegt werden.

Diese ÖPNV-Politik, die sich absehbar weiter gegen zahllose gesellschaftliche Trends zu stemmen versucht, ist bereits im Ansatz zum Scheitern verurteilt – und mit ihr das heutige ÖPNV-Angebot. Allein planerisch definierte Verkehre werden künftig noch geringe Markterfolge haben. Die Akzeptanz von Transferleistungen wird weiter sinken.

Aufgabe der Branchenpolitik ist es daher gerade nicht, weitere Regelungen zur Vereinbarung und Messung der Dienstleistungsqualität vorzulegen. Von der Verkehrspolitik ist vielmehr zu

---

<sup>50</sup> Beispielhaft hierfür sei die Legitimationssäule der Umweltfreundlichkeit des ÖPNV herausgegriffen. Mit der Einführung der Katalysatortechnik bei Pkw im Jahr 1984 war der schadstoffseitige Vorsprung von Dieseln verloren. Das Bundesumweltministerium erkannte diese Entwicklung 1998, die Branche ignoriert sie noch immer. So wird im Jahr 2004, 20 Jahre nach der Kat-Einführung, noch immer ein großer Anteil neuer Dieseln ohne Rußfilter in Betrieb genommen (vgl. Blümel 2002: 532).



fordern, neue „Spielregeln“ in Form einer neuen Gewerbeordnung festzulegen, die Freiräume für unternehmerisches Handeln schafft und der unternehmerischen Verantwortung Rechnung trägt. Die Zeit für dieses neue Mobilitätsgesetz ist reif. Die von der EU auch in Deutschland erzwungene Korrektur des Personenbeförderungsgesetzes und der ÖPNV-Finanzierung bietet eine Chance für eine weitgehende Neuordnung des Rechts- und Finanzierungssystems.

Unternehmerisches Handeln im ÖPNV ist mehr, als Freiheit bei der Wahl eines neuen Reifentyps für den Busbetrieb. Unternehmerisches Handeln schließt die eigenverantwortliche Definition von Dienstleistungsangeboten und deren Preis ein. Am Markt wird sich „Klasse statt Masse“ und „Angebotsvielfalt statt fordistischer Monokultur“ einstellen. Der Auftrag der Daseinsvorsorge kann über die hier skizzierten Erreichbarkeitsvorgaben sichergestellt werden. Die Wahl des Verkehrsmittels und des Geschäftsmodells muss der unternehmerischen Freiheit überlassen bleiben.

Für die Branche bedeutet dies nicht nur Abschied zu nehmen von über viele Jahre im Voraus geplanten Angeboten. Es bedeutet auch ein Abschied von der Vorstellung, das Angebot allein definieren und produzieren zu können, da dieses Know-how im Unternehmen vorhanden sei. Die Herausforderung wird vielmehr darin bestehen, Wissen und Fähigkeiten aufzubauen, nachgefragte Dienstleistungen zu erkennen, diese am Markt einzukaufen, das Gesamtangebot zu organisieren und erfolgreich im Wettbewerb zu vertreiben. Freiheiten im unternehmerischen Denken und Handeln schließt auch unternehmerische Verantwortung und Risiken ein.

Die Neuordnung wird auch bei den Aufgabenträgern erhebliches Umdenken erfordern. Die Rolle des Aufgabenträgers muss weiterhin stark sein. An Stelle des – entsprechend der künftigen Marktordnung erforderlichen – juristisch ausgebildeten Planers wird ein „Marktbeobachter“ treten, der lediglich die Marktergebnisse und Dienstleistungsqualität ermittelt und die Transferleistungen danach festlegt. Dies setzt jedoch erhebliche konzeptionelle Kompetenzen voraus, die allem Anschein nach heute kaum vorhanden sind.

Verordnete Kundenorientierung ist unter diesen Voraussetzungen nicht mehr gefragt, sie wird am Markt „von selbst“ entstehen. Ohne Kundenorientierung hat ein Dienstleistungsangebot am Markt kaum eine Chance. Den Erreichbarkeitsmanagern stehen zur Verbesserung ihrer Produkte und Produktionsprozesse sowie zur Entwicklung neuer Angebote vielfältige Verfahren zur Verfügung. Die situations- und aufgabenorientierte Kombination dieser Instrumente zählt zu den Kernkompetenzen von Erreichbarkeitsmanagern.

Ohne diese Neuorientierung besteht ein hohes Risiko für einen weiteren Bedeutungsverlust des ÖPNV. Damit werden die Ziele einer nachhaltigen und am öffentlichen Interesse orientierten ÖPNV-Politik absehbar verfehlt. Kundenorientierung im ÖPNV – das ist offensichtlich noch ein weiter Weg in eine völlig andere als die heute gewählte Richtung.

## Literatur

- Aberle, Gerd (2003): Transportwirtschaft – Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, München/Wien
- Albers, Sönke; Bauer, Hans H.; Eggert, Karin (1988): Kundennähe: Ergebnisse einer empirischen Studie bei mittelständischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in den Kammerbezirken der IHK Koblenz und IHK Lüneburg-Wolfsburg, Arbeitsbericht Nr. 47 des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Lüneburg, Juli 1988
- Albers, Sönke (1989): Kundennähe als Erfolgsfaktor, in: Albers, Sönke; Hermann, Harald; Kahle, Egbert; Kruschwitz, Lutz; Perlitz, Manfred; Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in Mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, 101-122
- Albrecht, Karl A.; Bradford, Lawrence J. (1990): The Service Advantage – How to Identify and Fulfill Customer Needs. Homewood
- Allgeier, Elke; Brög, Werner; Schädler, Marion (2000): Individualisiertes Marketing, in: Ministerium für Umwelt und Verkehr (Hrsg.): Barrieren zwischen Bewusstsein und Verhalten, Drittes Mainauer Mobilitätsgespräch – Reihe Umwelt und Verkehr, Stuttgart, 37-43
- Arnhold, Heidemarie; Blümel, Hermann (2000): Customer Workshops – An Innovative Approach for Public Transport Companies who are on their way to becoming Mobility Service Providers, European Conference “Reinventing Mobility Challenge of the 21<sup>st</sup> Century. New Technologies – New Policies – New Economy”, June 24-27, 2000 in Bremen
- Arnhold, Heidemarie; Müller, Antje (1997): Reden, Argumentieren, Diskutieren – Ein Seminarkonzept für Frauen in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung, Bielefeld
- Axhausen, Kay; Sammer, Gerd (2001): Hypothetische Märkte als Befragungsthema, in: Internationales Verkehrswesen, (53) 6, 274-278
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (1990): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin/Heidelberg
- Bamberg, Sebastian; Bien, Walter (1995): Angebot (des ÖV) nach Wunsch (des MIV-Nutzers), in: Internationales Verkehrswesen, (53) 47, 108-115
- Bänsch, Axel. (1995): König Kunde. Nur im Märchen?, in: Absatzwirtschaft (Sondernummer Oktober), 72-81
- Barth, Sybille; Baumeister, Hubertus; Fiedler, Lothar; Wachinger, Lorenz (2003): Wendezeit im Öffentlichen Personennahverkehr – Wege zur Neuorganisation des ÖPNV, in: Verkehr und Technik, (56) 5, 193-199
- Bartel-Lingg, Gabriele (1996): Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management, München/Mering
- Becker, Josef; Behrens, Hendrik; Hollborn, Saskia (2003): Qualität von Nahverkehrsleistungen – Die Bedeutung der neuen DIN EN 13816, in: Internationales Verkehrswesen, (55) 1+2, 30-34
- Berliner Verkehrsbetriebe A.ö.R. - BVG -(2001): Qualitätsmanagement-Handbuch, Berlin
- Berliner Verkehrsbetriebe A.ö.R. - BVG - (2000): Hilfe, ein Fahrrad!? – Oder sind BVG und Fahrrad ein Dreamteam?, in: Profil, Die Zeitschrift für Mitarbeiter der BVG, Ausgabe 5, Berlin
- Berndt, Falk; Blümel, Hermann (2003): ÖPNV quo vadis? – Aufforderung zu verkehrspolitischen Weichenstellungen im ÖPNV, Discussion Paper SP III 2003-106, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin

- Beutin, Nikolas (2001): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, 87-122
- Bismarck, v. Wolf-Bertram (2000): Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung, München/Mering
- Bitner, Mary J.; Booms, Bernhard H.; Tetreault, Mary Stanfield (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: Journal of Marketing, 54, 71-84
- Bloser, Marcus; Wachholz, Carsten; Lander, Eckhard (2001): Beteiligungsprozess Nahverkehr 21 – Bürger und Verkehrsunternehmen planen gemeinsam den ÖPNV, in: Der Nahverkehr, 9, 60-62.
- Blümel, Hermann (2002): Umweltrelevante Innovation und Dienstleistungsqualität im ÖPNV-Wettbewerb – Demonstrationsprojekt des Bundesumweltministeriums „Anspruchsvolle Umweltstandards im ÖPNV-Wettbewerb“ geht in die Umsetzungsphase, in: Verkehr und Technik, (55) 12, 532-539
- Blümel, Hermann (2003a): Zukunftsfähiger ÖPNV: Der Öko-Bonus des ÖPNV – und wie er durch intermodale Konzepte erhalten werden kann, in: Beiträge aus Verkehrstheorie und -praxis, Schriftenreihe A des Instituts für Land- und Seeverkehr an der TU Berlin (Hrsg. Wulf-Holger Arndt), Berlin, 5-26
- Blümel, Hermann (2003b): Hilfe ein Fahrgast. Macht aus Beförderungsfällen endlich Kunden!, in: taz Wirtschaft und Umwelt vom 20.08.2003, 9
- Bogner, Wolfgang (2001): Conjoint Analysis. Ansatz und Erfahrungen, in: Internationales Verkehrswesen, (53) 7+8, 332-336
- Boss, Alfred; Rosenschon, Astrid (2002): Subventionen in Deutschland – Quantifizierung und finanzpolitische Bewertung, Kieler Diskussionsbeiträge 392/393, Institut für Weltwirtschaft, Kiel
- Botschen, Günther; Botschen, Martina (2000): Kundenintegrierende Neuproduktentwicklung von Dienstleistungen, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden, 359-376
- Brinkmann, Eberhard P. (1992): Wettbewerbsreserve: Ideenmanagement. Qualitätsverbesserung und Mitarbeiterorientierung durch neue Impulse für das betriebliche Vorschlagswesen, Köln
- Brockhaus Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden (1990): 12. Bd.; Mannheim
- Brockhoff, Klaus (1998): Wenn der Kunde stört – Differenzierungsnotwendigkeiten bei der Einbeziehung von Kunden in die Produktentwicklung; In: Bruhn, Manfred; Steffenhagen, Hartwig (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Wiesbaden, 351-370
- Brög, Werner; Erl, Erhard (2002): Werben um gute Lösungen: Von der Öffentlichkeitsarbeit hin zum Social Marketing?, in: Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.): Innovative Forschung für eine integrierte und nachhaltige Verkehrs-, Bau- und Wohnungsbaupolitik, Tagungsband, Schriftenreihe DVWG, Band 254, Bergisch Gladbach, 230-246
- Bruhn, Manfred (1997): Kundenorientierung im Handel durch professionelles Qualitätsmanagement – Fallbeispiel Migros, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.) Handelsforschung 1997: Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Wiesbaden, 47-70
- Bruhn, Manfred (2000): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden, 23-48
- Buhr, Regina (1998): Unternehmen als Kulturräume: eigensinnige betriebliche Integrationsprozesse im transnationalen Kontext, Berlin

- Bumann, A. (1991): Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung: Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT-Betriebe, Freiburg (Schweiz)
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW)(2000): Eckpunkte für einen leistungsfähigen und attraktiven öffentlichen Personennahverkehr, Berlin
- Buschmann, Vera (2001): Marktforschung mit Qualitätstestern, in: 10. DVWG-Workshop über Statistik und Verkehr, Methoden der Marketingforschung von Mobilitätsdienstleistern, 69-77
- Butscher, Stephan A.; Müller, Lars R. (2000): Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung; Wiesbaden, 343-358
- Canzler, Weert; Knie, Andreas (1998): Möglichkeitsräume – Grundrisse einer modernen Mobilitäts- und Verkehrspolitik, Wien
- Canzler, Weert; Franke, Sassa (2000): Autofahren zwischen Alltagsnutzung und Routinebruch, Bericht 1 der choice-Forschung, Discussion Paper FS II 00-102, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Deutsche Bahn AG (DB) (2002): BahnCardAKTUELL, Sonderausgabe März 2002, Frankfurt
- Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft e.V. – DVWG – (Hrsg.) (2001): Methoden der Marketingforschung von Mobilitätsdienstleistern, 10. DVWG-Workshop über Statistik und Verkehr, Schriftenreihe der DVWG, Reihe B, Band 238, Bergisch Gladbach
- Deutscher Bundestag (1997): Bericht der Bundesregierung 1996 über die Entwicklung der Kostenunterdeckung im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), BT-Drucksache 13/7552 vom 22.04.1997
- Deutscher Bundestag (2001): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion der CDU/CSU vom 25.07.2001, Verbraucherschutz in öffentlichen Verkehrsmitteln, Drucksache 14/6743, Berlin
- Deutscher Städtetag (2002): Diskussionspapier über die zukünftige Rolle der Städte als Aufgabenträger im ÖPNV des Deutschen Städtetages in der Fassung vom Februar 2002, Köln
- Deutsches Institut für Normung (DIN) (2002): Öffentlicher Personenverkehr: Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität, Deutsche Fassung EN 13816:2002, Berlin
- Dienel, Peter C. (1978): Die Planungszelle. Der Bürger plant seine Umwelt. Eine Alternative zur Establishment-Demokratie, Opladen
- Diller, Hermann (1994): Vahlens großes Marketing-Lexikon, München
- Domsch, Michel (1985): Das Konzept der Arbeitsgruppe „Mitarbeiterbefragungen“, in: Töpfer, Armin; Zander, Ernst (Hrsg.): Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch, Frankfurt am Main/ New York, 109-126
- Dortmunder Stadtwerke AG (2002a): Das Kundenforum – Wo Fahrgäste mit den Dortmunder Stadtwerken ins Gespräch kommen, Dortmund
- Dortmunder Stadtwerke AG (2002b): Dokumentation der Fachtagung „Kundendialog im ÖPNV“ am 28./29.11.2002, Dortmund
- Drosdowski, Günther; Grebe, Paul (Hrsg.) (1963): Das Herkunftswörterbuch. Die Etymologie der deutschen Sprache, Mannheim/Wien/Zürich
- EMNID (2000): Deutscher Kundenmonitor 2000, Bielefeld
- Europäischer Gerichtshof (2003): Urteil in Sachen „Altmark Trans“ (C-280/00) vom 24. Juli 2003
- Ewers, Hans-Jürgen; Ilgmann, Gottfried (1999): Wettbewerb im ÖPNV. Gefordert, gefürchtet und verteufelt. Diskussionspapier 1999/06 des Fachbereichs 14 der TU Berlin, Berlin

- Feigenbaum, Avraham V. (1961): Total Quality Control, Engineering and Management, New York/Toronto/London
- Flade, Antje; Wullkopf, Uwe (2000): Theorien und Modelle zur Verkehrsmittelwahl, Darmstadt
- Franke, Sassa (2001): Car Sharing: Vom Ökopjekt zur Dienstleistung, Berlin
- Friedrichs, Jürgen (1981): Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen
- Fromm, Günter; Fay, Michael (1995): Personenbeförderungsrecht; Textausgabe, München
- Gaster, Dietmar (1994): Qualitätsaudit, in: Masing, Walter (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, München, 927-948
- Gegner, Martin (2002): Die Wege des urbanen Verkehrs zur Daseinsvorsorge – Staatsintervention an der Schnittstelle von Sozial- und Verkehrspolitik. Discussion Paper FS II 02-106, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Gegner, Martin (2004): Die Auto-Referenz des öffentlichen Nahverkehrs. Selbst-, Konkurrenz- und Kundenbild im Marketing des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen, Discussion Paper SP III 2004-103, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Gemeinsame Erklärung (2000): Gemeinsame Erklärung des Deutschen Städtetags (DST), des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen e.V. (VDV) und der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), Saarbrücken, 24.08.2000
- Gemünden, Hans Georg (1989): Pflege und Unterhaltung von kundennahen Geschäftsbeziehungen, in: Albers, Sönke et al., Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in Mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, 129-152
- Gorter, Marc et al. (2000): Bedeutung „weicher“ Angebotsmerkmale bei der Angebotsgestaltung sowie ihre Berücksichtigung bei der Einnahmeaufteilung und Vergabe von Leistungen im Wettbewerb, im Auftrag des Bundesministers für Verkehr, Berlin
- Grüske, Karl-Dieter; Recktenwald, Horst Claus (1995): Wörterbuch der Wirtschaft; Kröners Taschenausgabe; Band 114, Stuttgart
- Günter, Bernd (2001): Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, 259-279
- Haglund, Lars; Ståhlhammar, Anna (2001): Market and Service Orientation in Public Transportation, Karlstad
- Haller, Sabine (1995): Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, Wiesbaden
- Hamburger Hochbahn (2003): Unternehmensbericht 2002, Hamburg
- Hauer, Christian (1998): Kennzahlengestützte Qualitätsregelkreise zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei Serviceprozessen, Düsseldorf
- Hautzinger, Heinz; Knie, Andreas; Wermuth, Manfred (1997): Mobilität und Verkehr besser verstehen – Dokumentation eines interdisziplinären Workshops am 5. und 6. Dezember 1996 in Berlin, Discussion Paper FS II 97-101, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Hayes, Robert H., Abernathy, William J. (1980): Managing our Way to Economic Decline, in: Harvard Business Review, Vol. 58, July-August, 67-77
- Heine, Hartwig/Mautz, Rüdiger/Rosenbaum, Wolf (2001): Mobilität im Alltag – Warum wir nicht vom Auto lassen, Frankfurt am Main
- Hemmersbach, Rolf (2003): Qualität sichern mit Methode, Verkehrsverbund Rhein-Sieg entwickelt Handbuch zu Zielen, Kriterien und Standards, in: Der Nahverkehr, 9, 54-59

- Hentschel, Bert (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL. Eine kritische Auseinandersetzung, in: Marketing ZFP; 4; IV Quartal 1990, 230-240
- Hentschel, Bert (1995): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, 347-378
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernhard; Snyderman, Barbara (1967): The Motivation to Work, New York/London/Sidney
- Hilgers, Micha (1992): Total abgefahren – Psychoanalyse des Autofahrens, Freiburg
- Hilgers, Micha (1997): Ozonloch und Saumagen – Motivationsfragen der Umweltpolitik, Stuttgart/Leipzig
- Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden
- Holling, Ruth Caroline (1999): Zielgruppengerechte Servicepolitik und Möglichkeiten ihrer Kommunikation – dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, Diplomarbeit im Fach Beschaffung und Produktionspolitik im Studiengang Betriebswirtschaftslehre der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, Köln
- Holte, Hardy (2000): Rasende Liebe – Warum wir so abfahren (und was wir dabei bedenken sollten), Stuttgart
- Holzhey, Michael; Tegner, Henning (2004): Wettbewerb im Schienenverkehr – Kaum gewonnen, schon zerronnen? Erster unternehmensneutraler Wettbewerbsbericht, Berlin
- Homburg, Christian (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption – Erfolgsaussichten – Determinanten, Wiesbaden
- Homburg, Christian (Hrsg.) (2001): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden
- Homburg, Christian, Bucerius, Matthias (2001): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, 51-83
- Homburg, Christian; Stock, Ruth (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, 17-50
- Hopf, Rainer; Rieke, Heilwig; Voigt, Ulrich (1980): Analyse und Projektion der Personenverkehrsnachfrage in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2000, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Beiträge zur Strukturforschung Nr. 70, Berlin
- Hunecke, Marcel (2000): Gestaltungsoptionen für eine zukunftsfähige Mobilität – eine empirische Studie zum Zusammenhang von Raumstruktur und Lebensstil im Mobilitätsverhalten von Frauen und Männern in vier Kölner Stadtquartieren. Werkstattbericht 27, Sekretariat für Zukunftsforschung, Gelsenkirchen
- Hunecke, Marcel; Tully, Claus J.; Bäumer, Doris (Hrsg.) (2002): Mobilität von Jugendlichen – Psychologische, soziologische und umweltbezogene Ergebnisse und Gestaltungsempfehlungen, Opladen
- INFAS/DIW (2003): Mobilität in Deutschland 2002 – Ergebnistelegam, Bonn/Berlin
- Isfort, Adi (2001): Das Kundenbarometer als Instrument zur Ermittlung von Kundenzufriedenheit, in: 10. DVWG-Workshop über Statistik und Verkehr; Methoden der Marketingforschung von Mobilitätsdienstleistern, 99-108
- Kaminske, Gerd F.; Brauer, Jörg-Peter (1999): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, München/Wien

- Karl, Astrid (2002): Öffentlicher Verkehr im künftigen Wettbewerb. Wie ein inkonsequenter Ordnungsrahmen und überholte Finanzierungsstrukturen attraktive öffentliche Angebote verhindern, Discussion Paper FS II 02–111, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Karl, Astrid (2004): Öffentliche Leistungen in der Ära der Liberalisierung, Das Beispiel des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV), in: Internationales Verkehrswesen, (56) 1+2, 20-24
- Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine; Jacob, Frank (Hrsg.) (1996): Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden
- Kleinhückelskoten, Hans-Dieter; Schnetkamp, Gerd (1989): Erfolgsfaktoren für Marketingstrategien, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch des Marketings, München, 257-276
- Knie, Andreas; Koch, Bernd; Lübke, Rolf (2002): Das Carsharing-Konzept der Deutschen Bahn AG, in: Internationales Verkehrswesen, (54) 3, 97-100
- Krietemeyer, Hartmund (2001): Kundenzufriedenheitsforschung im MVV/München – Zielsetzung, Ergebnisse, Konsequenzen, in: 10. DVWG-Workshop über Statistik und Verkehr, Methoden der Marketingforschung von Mobilitätsdienstleistern, 109-119
- Lamneck, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung; Band 2: Methoden/Techniken, Weinheim
- Lawerentz, Rainer; Balling, Andreas; Fleischer, Wolfgang (2002): Qualitätsziele müssen messbar sein. Vorgehensweise und Ergebnisse des Unternehmensbereiches Bus der BVG, in: Der Nahverkehr, 11, 13-19
- Lanzendorf, Martin (2001): Freizeitmobilität. Unterwegs in Sachen sozial-ökologischer Mobilitätsforschung. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, Heft 56, Selbstverlag der Geographischen Gesellschaft Trier in Zusammenarbeit mit der Fachgruppe Geographie der Universität Trier
- Lichtl, Martin (1999): Ecotainment: Der neue Weg im Umweltmarketing – Emotionale Werbebotschaften, Sustainability, Cross Marketing, Wien/Frankfurt
- Lünsdorf, Peter (1983): Prognosen zum Verkehr der Zukunft, in: Perspektiven des künftigen Verkehrs – Einflüsse des Umfeldes: mögliche Entwicklungen und realisierbare Gestaltungsspielräume, Report 1 – Schriftenreihe der Daimler-Benz AG, Düsseldorf 1983
- Lütje, Christian (2000): Kundenorientierung im Innovationsprozess; Eine Untersuchung der Kunden-Hersteller-Interaktion in Konsumgütermärkten, Wiesbaden
- Maertins, Christian; Hoffmann, Christian; Knie, Andreas (2004): Automobil mit der Bahn – Bilanz der Markteinführung von Call-a-Bike und DB Carsharing, in: Internationales Verkehrswesen, (56) 1+2, 38-40
- Mattern, Ulf; Zielstorff, Harald; Raabe, Thorsten (2001): Nachfragepotentiale mit Mobilitätspaketen ausschöpfen – Limit-Conjoint-Analysen von ÖPNV-Nutzern in der Region Hannover, in: Der Nahverkehr, 10, 7-11
- Mayer, H. (1993): Werbepsychologie, Stuttgart
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (1997): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallbeispielen, Wiesbaden
- Meyer, Anton; Dornach, Frank (1998): Kundenorientierung – was die anderen besser machen. Vom Erfolgsfaktor zum strategischen Wettbewerbsvorteil. Das Deutsche Kundenbarometer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 02.11.1998
- Mertens, Angelika: Mobilitätsoffensive – Was die Verkehrspolitik vom ÖPNV erwartet, in: Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.) (2002): Die Chancen des Wettbewerbs im ÖPNV nutzen, Tagungsband, Schriftenreihe DVWG, Band 256, Bergisch Gladbach, 4-14

- Meuser, Michael, Nagel, Ulrike (1997): Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzung und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/ München, 481-491
- Meyer, Wulf-Uwe; Försterling, Friedrich (1993): Die Attributionstheorie, in: Frey, Dieter, Irle, Martin (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie; Band 1, Kognitive Theorien, Bern et al., 175-216
- Meyer-Liesefeld, Susanne (1999): Fahrgastbeiräte – Erfahrungen und Zukunfts-Perspektiven, in: Verkehrsclub Deutschland (VCD); Tagung „König Kunde in Bus & Bahn“. Kundenorientierung im ÖPNV; 27.-28.09.1999, Bonn, 89-91
- Niß, Petra (1999): Der Fahrgast im Mittelpunkt des Wettbewerbs, in: Chance und Risiko. Den Wettbewerb im ÖPNV gestalten. Tagungsdokumentation Fachgruppe Mensch und Verkehr Dezember 1999 in Hofheim/Taunus, SRL Schriftenreihe 48, 39-54
- Nerdinger, Friedemann W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung, Stuttgart/Berlin/Köln
- N. N. (2002): Messung der Dienstleistungsqualität im ÖPNV, Verkehr und Technik, (55) 12, 546
- Neuberger, Oswald (1996): Die wundersame Verwandlung der Belegschaft in Unternehmerschaft mittels der Kundschaft. Zum Kult der Kundenorientierung. Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 18; WiSo-Fakultät der Universität Augsburg, Augsburg, 1-55
- Pällmann, Wilhelm (2001): Fahrwege des öffentlichen Verkehrs – Aufgabe der öffentlichen Daseinsvorsorge, in: Jahrbuch des Bahnwesens – Nah- und Fernverkehr, Folge 50-2001, Hrsg.: Förderkreis des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen und Verband der Bahnindustrie in Deutschland, Darmstadt, 22-35
- Palm, Henning (2001): Die Verkehrsmärkte in Schweden und Dänemark – Entwicklungen im Ausschreibungswettbewerb, KCW-Schriftenreihe, Band 1, Hamburg
- Parasuraman, Anantharanthan; Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, 64, 1, Spring 1988, 12-40
- Patrik, Werner (2000): 1. Klasse für alle – Sieben Bausteine zum exzellenten Nahverkehrs-Unternehmen, Freiburg
- Peters, Thomas J.; Watermann, Robert H. (1982): In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New York et al.
- Petersen, Markus (2003): Multimodale Mobilisations und Privat-Pkw, Ein Vergleich auf Basis von Transaktions- und monetäre Kosten, Bericht 4 der choice-Forschung, Discussion Paper SP III 2003-108, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Pfeifer, Tilo (1993): Qualitätsmanagement, Strategien – Methoden – Techniken, München/ Wien
- Pfeiffer, Manfred (2001a): Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit im Öffentlichen Verkehr, in: 10. DVWG-Workshop über Statistik und Verkehr, Methoden der Marktingforschung von Mobilitätsdienstleistern, 78-98
- Pfeiffer, Manfred (2001b): Zufriedenheitsmessung durch Kundenbefragungen. Ergebnis- oder merkmalsorientierte Messung?, in: Der Nahverkehr, 1-2, 48-52
- Probst, Gerhard; Kahrs, Clemens; Rieschick-Dziabas (2001): Was bindet Fahrgäste dauerhaft? Ereignisorientierte Kundenzufriedenheit im ÖPNV, in: Der Nahverkehr 3, 8-12
- Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-Peter (1989): Frühaufklärungssysteme im Marketing, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1989): Handbuch des Marketings, München, 23-68
- Reinhold, Tom (2002): Der Wettbewerb kommt – aber ist das auch gut so? – Bestandsaufnahme und Trends der Liberalisierung des ÖPNV, in: Der Nahverkehr, 1-2, 18-22



- Rentschler, Andreas (2004): Wir werden erwachsener, aber nicht normal, in: Die Zeit, Nr. 8, 21
- Reuter, Oscar; Reutter, Ulrike (1996): Autofreies Leben in der Stadt – Autofreie Stadtquartiere im Bestand, Dortmund
- Rust, Roland T.; Zahorik, Anthony J.; Kleiningham, Timothy L. (1996): Service Marketing, New York
- Rudolph, Bettina (1998): Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden
- Sarnes, Dirk (1999): Wenn Nahverkehrsunternehmen den Kunden entdecken, in: Verkehrsclub Deutschland (VCD); Tagung „König Kunde in Bus & Bahn“. Kundenorientierung im ÖPNV; 27.-28.09.1999, Bonn, 92-101
- Schellhoß, Ortrud; Hambuch, Jürgen; Nickel, Bernhard (2002): Europäische Norm für Qualität im öffentlichen Personenverkehr – EN 13816 nimmt Aufgabenträger und Verkehrsunternehmen gemeinsam in die Pflicht, in: Der Nahverkehr, 11, 40-45
- Schiefelbusch, Martin (1998): Fahrgastvertretungen im britischen ÖV. Komitees arbeiten erfolgreich, in: Der Nahverkehr, 3, 60-65
- Schmid, Klaus-Peter (2003): Begrenzt einsatzfähig – Der Bahn laufen die Kunden weg, doch die Manager hoffen noch immer, dass sich die Vorteile des neuen Preissystems herumsprechen, in: Die Zeit, Nr. 21, S. 23
- Schnippe, Christian (2000): Psychologische Aspekte der Kundenorientierung. Die Kundenzufriedenheit mit der Qualität von Dienstleistungsinteraktionen am Beispiel des ÖPNV; Frankfurt am Main et al.
- Schürmann, Petra (2003): VRR: Qualitätsmängeln auf der Spur, An Rhein und Ruhr suchen „Scouts“ Wege zu höherer Qualität, in: Der Nahverkehr, 10, 66-67
- Schütze, Roland (1992): Kundenzufriedenheit, After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden
- Schweer, Indra R.; Haustein, Sonja; Schreckenber, Dirk (2001): Silent Shopping im ÖPNV. Ein Verfahren zur nachfragerbezogenen Messung der Dienstleistungsqualität von Verkehrsunternehmen, in: Der Nahverkehr, 6, 57-61
- Seidel, Wolfgang (1992): Gremienorganisation, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, Sp. 715-724
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (2000): Nahverkehrsplan 2000-2004
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (2003): mobil2010 – Stadtentwicklungsplan Verkehr, Anhang III – Technische Erläuterungen zur Wirkungsanalyse, Berlin, 1-2
- Staehe, Wolfgang H. (1990): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München
- Stauss, Bernd (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Regensburg
- Stauss, Bernd (1995): „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung. Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontrapunkt-Analyse, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen; Wiesbaden, 379-399
- Stauss, Bernd (2000): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung; In: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden, 275-294
- Stauss, Bernd; Siedel, Wolfgang (1996): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik, in: Simon, Hermann.; Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, München, 185-208
- Stiftung Mitarbeit (1990): Planungszelle – Bürgergutachten. Anwendungsfelder partizipativer Politikberatung, Brennpunkt-Dokumentation, Nr. 6, Bonn

- Stiftung Mitarbeit (1996): Bürgergutachten üstra. Attraktiver Öffentlicher Personennahverkehr in Hannover; Bonn
- Teas, R. Kenneth (1993): Expectations, Performance Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality, in: Journal of Marketing, 57, 18-34
- Tegner, Henning; Holzhey, Michael: Wettbewerb im ÖPNV: Wie können moderne Ausschreibungskonzepte den Durchbruch schaffen? – Eine rechtliche und ökonomische Analyse der bisherigen Entwicklung und des Handlungsbedarfs, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin 2004
- Trostorff, Britta (2002): Eine Frage des Stils? Alltagsmobilität im Kontext von Raumstruktur und Lebensstil. Eine Fallstudie in der Brandenburger Vorstadt in Potsdam, Reihe REGIO-transfer 2 – Beiträge zur anwendungsbezogenen Stadt- und Regionalforschung, Erkner
- Tse, David K., Wilton, Peter C. (1988): Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, in: Journal of Marketing Research, 25/2, 204-212
- Union Internationale des Transports Publics (UITP) (1998): Switching to Public Transport, Brüssel
- Utzmann, Iris (2003): Beeinflussungsfaktoren für Verkehrsverhalten, in: Wuppertaler Verkehrsstunden 2003, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich Bauingenieurwesen, Fachzentrum Verkehr, Wuppertal, 18-25
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (1995): 100 Jahre VDV – Unser Fahrplan für die Zukunft, vorgelegt zur Jahrestagung des VDV anlässlich des 100jährigen Jubiläums des VDV am 10.-12. Oktober 1995 in München, Köln
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2000): Kundenorientierung – der Weg zu einer partnerschaftlichen Beziehung, Hinweise zur Ermittlung von Daten und praktischen Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse, VDV-Mitteilungen, Köln
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2001): Kundenorientierte Qualitätskriterien, VDV-Mitteilungen 7012, Köln
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2001b): VDV-Statistik 2001, Köln
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2001c): Wie man mehr Lebensqualität in Ihrer Stadt schafft, steht nicht in den Sternen. Newsletter, Köln
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2002): Messung der Dienstleistungsqualität im ÖPNV – Methodenbewertung unter dem Aspekt von Bonus-/Malus-Regelungen, VDV-Mitteilungen 10008, Köln
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2002b): Publikationen 2002, Köln
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2003a): ÖPNV-Leistungen kritischer beurteilt, in: Bus & Bahn, 7-8
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2003b): Wie lässt sich im Ausschreibungswettbewerb die Unternehmenskompetenz nutzen? – Ideen für eine funktionale Ausschreibung im ÖPNV, Diskussionspapier, Köln
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2003c): NRW: Erleichterung an Verbundgrenzen, in: Bus & Bahn, 7-8
- VDV-Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2003d): Jahresbericht 2002/2003, Köln
- VCD-Verkehrsclub Deutschland (Hrsg.) (1999): Kundenorientierung im ÖPNV – Tagungsband zur Tagung „König Kunde in Bus & Bahn“, 27./28.09.1999, Bonn
- VCD-Verkehrsclub Deutschland (2000): Qualitätssicherung, Kundenorientierung und der Wettbewerb im ÖPNV – ein Leitfaden für VCD-Aktive, Bonn
- VCD-Verkehrsclub Deutschland (2002): Gutachten zum VCD-Bahnkunden-Barometer 2001, Gutachter erstellt von TNS Emnid, in Zusammenarbeit mit dem Stern, Bonn

- VRM-Verkehrsverbund Rhein-Mosel (2002): Der Rhein-Mosel-Tarif im Verkehrsverbund Rhein-Mosel – Dokumentation und Werbe-Erfolgskontrolle, Koblenz
- Vierth, Inge (1995): Regionalisierung und Deregulierung des ÖPNV – Erfahrungen aus Schweden, in: Internationales Verkehrswesen, (47) 7+8, 452-457
- Vorgang, Klaus (2001): Vom elektronischen Ticket bis zum Combicar – Mit intermodalen Konzepten und intelligenter Telematik zur Mobilitätsdienstleistung von Haus zu Haus, in: Jahrbuch des Bahnwesens – Nah- und Fernverkehr, Hrsg.: Förderkreis des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen und Verband der Bahnindustrie in Deutschland, Darmstadt
- Wassermann, Wolfram (1999): Diener zweier Herren: Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde, Interessenvertretung in Netzwerken des privaten Dienstleistungsgewerbes, Münster
- Weiner, Bernahrd (1985): An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion, in: Psychological Review, 92 (October), 548-573
- Werner, Jan (2003): Anspruchsvolle Umweltstandards im ÖPNV-Wettbewerb – Textdokumentation einer Podiumsdiskussion, in: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): Anspruchsvolle Umweltstandards im ÖPNV-Wettbewerb, Reihe Umweltpolitik, Berlin, 14-41
- Werner, Jan; Schaaffkamp, Christoph (2002): Daseinsvorsorge im Wettbewerb – quo vadis öffentlicher Personennahverkehr?, in: Libbe, Jens.; Tomerius, Stephan; Trapp, Jan Hendrik (Hrsg.) (2002): Liberalisierung und Privatisierung kommunaler Aufgabenerfüllung. Soziale und umweltpolitische Perspektiven im Zeichen des Wettbewerbs; Difubiträge zur Stadtforschung 37, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, 127-150
- Willenbrock, Harald (2003): Live aus Bonn, in: Mobilität, McK Wissen 06, Hamburg, 106-111
- Winterstein, Hans (2002): Bessere Arbeitsabläufe dank besserer Kommunikation. Mitarbeiterbefragung und kontinuierliche Optimierung, in: Der Nahverkehr, 9, 71-73
- Wyrwoll, Alexander (2001): CID – Customer Integration Deployment – Entwicklung einer Methode zur Integration der Kunden in die frühen Phasen des Produktentstehungsprozesses am Beispiel der Automobilindustrie, Chemnitz
- Xu, Qi (1999): TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation, in: Organization Studies, 20/4, 659-681
- Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard L.; Parasuraman, Anantharanthan (1985): Problems and Strategies in Service Marketing, in: Journal of Marketing, 49 Spring, 33-46
- Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard L.; Parasuraman, Anantharanthan (1995): Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernhard (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 131-160

**Veröffentlichungsreihe der Abteilung Innovation und Organisation  
des Forschungsschwerpunktes Organisationen und Wissen  
Wissenschaftszentrum Berlin**

elektronisch verfügbar unter

[http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion\\_papers/liste\\_discussion\\_papers.de](http://www.wz-berlin.de/publikation/discussion_papers/liste_discussion_papers.de)

1999

- |              |   |
|--------------|---|
| FS II 99-101 | EMILY UDLER. Israeli Business in Transition, 45 S.  |
| FS II 99-102 | MARK B. BROWN. Policy, design, expertise, and citizenship: Revising the California electric vehicle program, 49 S.  |
| FS II 99-103 | STEFAN BRATZEL. Umweltorientierter Verkehrspolitikwandel in Städten. Eine vergleichende Analyse der Innovationsbedingungen von „relativen Erfolgsfällen“, 74 S. |

2000

- |              |   |
|--------------|---|
| FS II 00-101 | SABINE HELMERS, UTE HOFFMANN UND JEANETTE HOFMANN. Internet... The Final Frontier: An Ethnographic Account. Exploring the cultural space of the Net from the inside, 124 S.               |
| FS II 00-102 | WEERT CANZLER UND SASSA FRANKE. Autofahren zwischen Alltagsnutzung und Routinebruch. Bericht 1 der choice-Forschung, 26 S.  |
| FS II 00-103 | MIKAEL HÅRD UND ANDREAS KNIE. Getting Out of the Vicious Traffic Circle: Attempts at Restructuring the Cultural Ambience of the Automobile Throughout the 20 <sup>th</sup> Century, 20 S. |
| FS II 00-104 | ARIANE BERTHOIN ANTAL, ILSE STROO AND MIEKE WILLEMS. Drawing on the Knowledge of Returned Expatriates for Organizational Learning. Case Studies in German Multinational Companies. 47 S.  |
| FS II 00-105 | ARIANE BERTHOIN ANTAL UND MEINOLF DIERKES. Organizational Learning: Where Do We Stand? Where Do We Want to Go?, 33 S.   |

2001
------

- |              |  |
|--------------|--|
| FS II 01-101 | KATRIN BÖHLING. Zur Bedeutung von „boundary spanning units“ für Organisationslernen in internationalen Organisationen, 34 S. |
|--------------|--|

2002
------

- |              |   |
|--------------|---|
| FS II 02-101 | UTE HOFFMANN UND JEANETTE HOFMANN. Monkeys, Typewriters and Networks. The Internet in the Light of the Theory of Accidental Excellence, 24 S.   |
| FS II 02-102 | UTE HOFFMANN. Themenparks re-made in Japan. Ein Reisebericht, 26 S.   |
| FS II 02-103 | WEERT CANZLER UND SASSA FRANKE. Changing Course in Public Transport: The Car as a Component of Competitive Services. Choice-Research, Report No. 2, 58 S.   |
| FS II 02-104 | WEERT CANZLER UND SASSA FRANKE. Mit cash car zum intermodalen Verkehrsangebot. Bericht 3 der choice-Forschung, 67 S.  |
| FS II 02-105 | ARIANE BERTHOIN ANTAL, MEINOLF DIERKES, KEITH MACMILLAN & LUTZ MARZ. Corporate Social Reporting Revisited, 32 S.  |
| FS II 02-106 | MARTIN GEGNER. Die Wege des urbanen Verkehrs zur Daseinsvorsorge, 63 S.   |
| FS II 02-107 | MEINOLF DIERKES, LUTZ MARZ & ARIANE BERTHOIN ANTAL. Sozialbilanzen. Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation, 18 S.                                  |
| FS II 02-108 | CHRISTIANA WEBER UND BARBARA WEBER. Learning in and of Corporate Venture Capital Organizations in Germany. Industry structure, companies' strategies, organizational learning capabilities, 19 S. |
| FS II 02-109 | JEANETTE HOFMANN UNTER MITARBEIT VON JESSICA SCHATTSCHEIDER. Verfahren der Willensbildung und Selbstverwaltung im Internet – Das Beispiel ICANN und die At-Large-Membership, 155 S.               |
| FS II 02-110 | KATHRIN BÖHLING. Learning from Environmental Actors about Environmental Developments. The Case of International Organizations, 40 S.  |
| FS II 02-111 | ASTRID KARL. Öffentlicher Verkehr im künftigen Wettbewerb. Wie ein inkonsequenter Ordnungsrahmen und überholte Finanzierungsstrukturen attraktive öffentliche Angebote verhindern, 60 S.          |
| FS II 02-112 | THOMAS SAUTER-SERVAES UND STEPHAN RAMMLER. Delaytainment an Flughäfen. Die Notwendigkeit eines Verspätungsservices und erste Gestaltungsideen, 83 S.  |

- FS II 02-113 ARIANE BERTHOIN ANTAL UND MEINOLF DIERKES. Organisationslernen und Wissensmanagement: Überlegungen zur Entwicklung und zum Stand des Forschungsfeldes, 39 S.
- FS II 02-114 ARIANE BERTHOIN ANTAL UND MEINOLF DIERKES. On the Importance of Being Earnest about Business: Overcoming liberal arts students' misconceptions about leadership in corporate change processes, 31 S.
- FS II 02-115 DANIELA ZENONE. Das Automobil im italienischen Futurismus und Faschismus. Seine ästhetische und politische Bedeutung, 72 S.

## 2003

- SP III 03-101 ARIANE BERTHOIN ANTAL UND VICTOR FRIEDMAN. Negotiating Reality as an Approach to Intercultural Competence, 35 S.
- SP III 03-102 ARIANE BERTHOIN ANTAL, CAMILLA KREBSBACH-GNATH UND MEINOLF DIERKES. Hoechst Challenges Received Wisdom on Organizational Learning, 36 S.
- SP III 03-103 ARIANE BERTHOIN ANTAL UND JING WANG. Organizational Learning in China: The Role of Returners, 29 S.
- SP III 03-104 JEANETTE HOFMANN. Die Regulierung des Domainnamensystems – Entscheidungsprozess und gesellschaftliche Auswirkungen der Einrichtung neuer Top Level Domains im Internet, 122 S.
- SP III 03-105 OLIVER SCHÖLLER UND STEPHAN RAMMLER. „Mobilität im Wettbewerb“ Möglichkeiten und Grenzen integrierter Verkehrssysteme im Kontext einer wettbewerblichen Entwicklung des deutschen und europäischen Verkehrsmarktes – Begründung eines Forschungsvorhabens, 35 S.
- SP III 03-106 FALK BERNDT UND HERMANN BLÜMEL. ÖPNV quo vadis? Aufforderung zu verkehrspolitischen Weichenstellungen im ÖPNV, 73 S.
- SP III 03-107 TOBIAS WÖLFLE UND OLIVER SCHÖLLER. Die kommunale „Hilfe zur Arbeit“ im Kontext kapitalistischer Arbeitsdisziplinierung, 26 S.
- SP III 03-108 MARKUS PETERSEN. Multimodale Mobilisations und Privat-Pkw. Ein Vergleich auf Basis von Transaktions- und monetären Kosten. Bericht 4 der choice-Forschung, 41 S.
- SP III 03-109 ARIANE BERTHOIN ANTAL AND VICTOR J. FRIEDMAN. Learning to Negotiate Reality: A Strategy for Teaching Intercultural Competencies, 33 S.
- SP III 03-110 UTE HOFFMANN (HG.). Reflexionen der kulturellen Globalisierung. Interkulturelle Begegnungen und ihre Folgen. Dokumentation des Kolloquiums „Identität-Alterität-Interkulturalität. Kultur und Globalisierung“ am 26./27. Mai 2003 in Darmstadt, 183 S.
- SP III 03-111 CHRISTIANA WEBER. Zeit und Zeitkompensation in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur, 41 S.
- SP III 03-112 GERHARD PRÄTORIUS UND CHRISTIAN WICHERT. Integrierte Verkehrs-

- politik als Realtypus – mehr als die Summe von Teillösungen?, 60 S.
- SP III 03-113 CHRISTIANA WEBER UND BARBARA WEBER. Corporate Venture Capital Organizations in Germany. A Comparison, 46 S.
- SP III 03-114 MARC WEIDER, ANDRÉ METZNER, STEPHAN RAMMLER. Die Brennstoffzelle zwischen Umwelt-, Energie- und Wirtschaftspolitik. Darstellung der öffentlichen Förderprogramme für Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie in Deutschland, der Europäischen Union, den USA und Japan, 77 S.
- SP III 03-115 MARTIN GEGNER. Crash, Boom, Bang – Reload, Metamorphosen eines Softwareprojekts in Zeiten des New Economy-Hypes, 32 S.
- SP III 03-116 YING ZHU. Leapfrogging into Hydrogen Technology: China's 1990-2000 Energy Balance, 43 S.
- SP III 03-117 MARIA OPPEN, DETLEF SACK, ALEXANDER WEGENER. Innovationsinseln in korporatistischen Arrangements. Public Private Partnerships im Feld sozialer Dienstleistungen, 61 S.

## 2004

- SP III 04-101 MARC WEIDER, ANDRÉ METZNER, STEPHAN RAMMLER. Das Brennstoffzellen-Rennen. Aktivitäten und Strategien bezüglich Wasserstoff und Brennstoffzelle in der Automobilindustrie, 137 S.
- SP III 04-102 ARIANE BERTHOIN ANTAL. The Centrality of ‚Between‘ in Intellectual Entrepreneurship, 27 S.
- SP III 04-103 MARTIN GEGNER. Die Auto-Referenz des öffentlichen Nahverkehrs – Selbst-, Konkurrenz- und Kundenbild im Marketing des Verbands Deutscher Verkehrsbetriebe, 103 S.
- SP III 04-104 HOLGER STRABHEIM. Network Governance and Knowledge Creation – The dynamics of intercommunal knowledge transfer in local employment policy (im Erscheinen)
- SP III 04-105 MARC WEIDER. China – Automobilmarkt der Zukunft? – Wie nachhaltig und zukunftsorientiert sind die Strategien der internationalen Automobilindustrie in China?, 73 S.
- SP III 04-106 ARIANE BERTHOIN ANTAL & VICTOR J. FRIEDMAN. Overcoming dangerous learning: The role of critical reflection in cross-cultural interactions, 26 S.
- SP III 04-107 FELIX BEUTLER. Intermodalität, Multitmodalität und *Urbanibility* – Vision für einen nachhaltigen Stadtverkehr, 36 S.
- SP III 04-108 GERHARD PRÄTORIUS & CHRISTIAN WICHERT. Die Ergänzung der Haushalts- durch Nutzerfinanzierung von Verkehrsinfrastrukturen, 36 S.





Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie je **Paper** eine **Briefmarke im Wert von Euro 0,51** oder einen "**Coupon Réponse International**" (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 0,51 Euro** or a "**Coupon-Réponse International**" (if you are ordering from outside Germany) for **each** WZB-Paper requested.

### **Bestellschein**

### **Order Form**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
PRESSE- UND INFORMATIONSDIREKTORAT  
Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

### **Absender • Return Address:**

---

---

---

8.1.1.1.2 **Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s) • Please send me the following Discussion Paper(s)**  
Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief

**Bestellnummer • Order no.**

--	--

